

# **Analyse d'une fusion d'institutions de droit public**

## **Cas particulier des Établissements publics pour l'intégration**



**Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES**

par :

**Stéphanie GUMY**

Conseiller au travail de diplôme :

**Philippe MERLIER, professeur HES**

**Genève, le 2 novembre 2007**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière Économie d'Entreprise**

# Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 2 novembre 2007

Stéphanie Gumy

## Remerciements

Je tiens à remercier, en premier lieu, mon conseiller, Monsieur Philippe Merlier pour sa disponibilité et ses commentaires qui m'ont permis d'enrichir la rédaction de cet ouvrage.

Monsieur Marc-André Baud, directeur des établissements publics socio-éducatifs pour personnes handicapées mentales pour m'avoir accordé du temps, autorisé à accéder à de nombreux documents concernant son établissement.

Monsieur Alain Glauser, directeur du Centre d'intégration professionnel pour ses précieux conseils et sa disponibilité ainsi que la documentation qu'il m'a fournie.

Je remercie également les collaborateurs et les partenaires pour la confiance qu'ils ont témoignée et d'avoir parlé ouvertement des problèmes rencontrés et vécus durant cette fusion.

Ce travail de diplôme ne serait ni structuré, ni si bien construit et lisible sans les conseils avisés de mon entourage et de mes collègues.

Je remercie particulièrement mes proches pour leur soutien, leur encouragement et leur patience durant ces quatre années d'étude. Sans eux, ce travail de diplôme n'aurait jamais vu le jour.

## Sommaire

Le marché économique est bouleversé jour après jour par l'annonce de fusions / acquisitions. Ce phénomène ne cesse de s'amplifier et s'immisce autant dans le secteur privé que le secteur public.

L'Etat de Genève, suite à la réforme de la péréquation financière et la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons, se voit dans l'obligation de fusionner les deux institutions de droit public que sont les EPSE et le CIP. En effet, cette mesure répond à un besoin de plus en plus important de maîtriser les coûts dans le domaine social.

Ce travail de diplôme, suggéré par le Secrétaire général du département de la solidarité et de l'emploi, a pour but d'analyser la démarche de rapprochement de ces deux entités. Il consiste à étudier les « bonnes » ou « mauvaises » pratiques mises en œuvre dans le cadre de la création des Établissements publics pour l'intégration.

Pour ce faire, nous allons, en premier lieu, prendre connaissance des fondements des processus de fusion ainsi que des impacts du changement sur les individus. Une fois, la partie théorique explorée, le travail présentera le projet de fusion et abordera l'analyse de la structure des entités. Cette partie met en avant la gestion de la différence de culture d'entreprise par les directions. En effet, cette notion a été négligée et des retombées ne sont pas à exclure.

Par la suite, le processus de fusion, plus particulièrement le plan d'intégration et la communication, a été mis sous la loupe afin de dégager les principales lacunes. Ces dernières ont favorisé l'émergence de résistance au sein des collaborateurs, hypothèse confirmée par un sondage auprès des principaux intéressés.

Mes recommandations portent sur la mise en place d'outils de gestion de projet et de conduite du changement. Analyser les risques, construire un macroplan, améliorer la communication, gérer les différences culturelles et intégrer les collaborateurs dans le processus, voici les mesures à prendre afin d'optimiser les chances de réussite de la fusion.

J'espère que mes suggestions pourront aider lors des fusions à venir. En effet, le département envisage de regrouper d'autres entités dans le domaine social.

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux .....	vi
Liste des Figures.....	vi
Liste des Abréviations.....	vii
Introduction .....	1
1. Les fusions / acquisitions .....	4
1.1 Définition.....	4
1.2 Les typologies des fusions / acquisitions .....	4
1.3 L'évolution des fusions / acquisitions à travers l'histoire .....	5
1.4 Les motivations des fusions / acquisitions.....	11
1.5 Les facteurs clés de succès et d'échec .....	11
1.5.1 Les erreurs durant la phase de préparation.....	12
1.5.2 Les erreurs durant la phase d'intégration.....	14
1.6 Les différentes phases d'une fusion / acquisition .....	19
1.6.1 La phase de préparation .....	20
1.6.2 L'intégration.....	21
2. Le changement .....	22
2.1 Les trois dimensions du changement.....	22
2.1.1 Individuelle.....	22
2.1.2 Collective .....	23
2.1.3 Organisationnelle .....	24
2.2 Les résistances aux changements.....	26
2.3 Les symptômes de la résistance au sein de l'entreprise .....	28
2.4 Résister à la résistance .....	29
2.5 Quels changements lors d'une fusion / acquisition .....	29
3. Étude de cas.....	31
3.1 Présentation du PL9955 .....	31
3.2 Projet de fusion .....	32
3.3 Présentation des institutions.....	34
3.3.1 EPSE .....	35
3.3.2 CIP .....	40
3.4 Diagnostic stratégique des institutions.....	45
3.4.1 Environnement externe.....	46
3.4.2 Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités .....	47
3.5 Analyse .....	47
3.6 Vision des managers .....	49
4. La fusion.....	52

<b>4.1</b>	<b>Acteurs du projet .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2</b>	<b>Processus de fusion .....</b>	<b>54</b>
	4.2.1 Phase de préparation.....	54
	4.2.2 Phase de transition .....	55
<b>4.3</b>	<b>Plan de préparation et d'intégration .....</b>	<b>56</b>
	4.3.1 Plan d'intégration .....	56
	4.3.2 Situation actuelle.....	58
<b>4.4</b>	<b>Attitudes des employés .....</b>	<b>61</b>
	4.4.1 Sondage.....	61
	4.4.2 Avis des dirigeants.....	63
<b>4.5</b>	<b>Plan de communication .....</b>	<b>65</b>
	4.5.1 La communication aux employés.....	66
	4.5.2 La communication aux partenaires et aux clients .....	69
	4.5.3 Analyse .....	70
<b>5.</b>	<b>Recommandations.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1</b>	<b>Synthèse .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2</b>	<b>Recommandations .....</b>	<b>75</b>
	5.2.1 La conduite du changement.....	75
	5.2.2 L'analyse des risques .....	77
	5.2.3 Communiquer pour lutter contre la résistance .....	78
	5.2.4 Différence culturelle .....	78
	5.2.5 Mieux gérer le changement .....	79
	<b>Conclusion.....</b>	<b>81</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>83</b>
	<b>Livres .....</b>	<b>83</b>
	<b>Périodiques.....</b>	<b>83</b>
	<b>Articles de périodique .....</b>	<b>83</b>
	<b>Rapports de recherche.....</b>	<b>84</b>
	<b>Sites web .....</b>	<b>84</b>
	<b>Annexe 1 Procédure de traitement des dysfonctionnements .....</b>	<b>86</b>
	<b>Annexe 2 Schéma de la structure, des sites et des méthodes des EPSE..</b>	<b>87</b>
	<b>Annexe 3 Charte du CIP .....</b>	<b>88</b>
	<b>Annexe 4 Les cadrans du changement.....</b>	<b>89</b>
	<b>Annexe 5 Questionnaire des segments de changement .....</b>	<b>92</b>
	<b>Annexe 6 Indice général de résistance au changement .....</b>	<b>95</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1	Facteurs clés de succès ou d'échec.....	12
Tableau 2	La résistance au changement .....	27
Tableau 3	Les partenaires des EPSE et leurs liens .....	39
Tableau 4	Analyse MOFF.....	47
Tableau 5	Les acteurs du projet.....	53
Tableau 6	Calendriers des travaux préparatoires .....	57
Tableau 7	Grille des indices de résistance du changement .....	64
Tableau 8	Outils d'analyse des risques .....	77
Tableau 9	Modèle des phases de préoccupation .....	80

## Liste des Figures

Figure 1	Conditions à valider pour lancer une fusion .....	14
Figure 2	Les raisons de la négligence de la culture d'entreprise.....	17
Figure 3	Phases d'une fusion / acquisition.....	20
Figure 4	Courbe de transition .....	23
Figure 5	Les trois stades du changement.....	25
Figure 6	Organigramme des EPSE .....	36
Figure 7	Organigramme du CIP.....	42
Figure 8	Environnement externe .....	46
Figure 9	Les cadrans du changement .....	50
Figure 10	Organigramme des EPI .....	60

Figure 11	Les segments du changement .....	62
Figure 12	Plan de circulation de l'information .....	66
Figure 13	Ichikawa des causes possibles d'échec.....	74

## Liste des Abréviations

CIP	Centre d'intégration professionnel
DSE	Département de la solidarité et de l'emploi
EPH	Établissements pour personnes handicapées
EPI	Établissements publics pour l'intégration
EPSE	Établissements publics socio-éducatifs pour personnes handicapées mentales
OFAS	Office Fédéral des Assurances Sociales
RTP	Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons



# Introduction

## Contexte

Le paysage économique ne cesse de changer de reliefs. L'influence et le rôle grandissant des opérations de fusions / acquisitions dans les pratiques de gouvernance d'entreprise ne sont pas étrangers à ce phénomène. Jour après jour, les médias se font les annonceurs de nouvelles transactions de rapprochement. Ces dernières représentent, à l'heure actuelle, l'un des principaux modes de développement permettant une amélioration de positionnement au sein de leur environnement.

Certes, la majorité des fusions / acquisitions se font dans le secteur privé, toutefois le domaine public ne fait pas exception à la règle.

L'Etat de Genève s'est vu contraint, suite à la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons, de revoir en profondeur le fonctionnement du secteur social dans la République. Cette analyse a amené le Conseil d'Etat à réformer le domaine des établissements publics pour personnes handicapées en proposant une fusion des établissements publics socio-éducatifs pour personnes handicapées mentales, le Centre d'intégration professionnel et l'Atelier des Cordiers.

Les enjeux de cette fusion / acquisition sont importants; ils consistent à réaliser des synergies diverses afin de maîtriser les coûts et le budget des EPH.

## Question de recherche

Après discussion avec les dirigeants du département de la solidarité et de l'emploi ainsi que les directeurs des EPH concernés, il a été convenu que mon travail porterait sur le thème de cette fusion. L'objectif de cette étude vise à explorer comment les dirigeants ont abordé cette fusion et quelles sont les « bonnes » ou « mauvaises » pratiques employées lors de cette opération. Ce sujet fait intervenir deux notions, premièrement la gestion du processus de rapprochement et la seconde, les changements qui en découlent.

Les entreprises fusionnent pour diverses raisons, que ce soit les coûts qui dictent ces stratégies ou la volonté de croissance qui les motivent, toujours est-il qu'elles font face irrémédiablement à des changements organisationnels. Engager un processus de fusions / acquisitions implique irrémédiablement une situation de gestion du

changement au sein de la nouvelle organisation. Fusionner deux entités revient à gérer des doublons dans les fonctions, les moyens, les services et ceci engendre un remaniement des structures.

## **Méthodologie**

Afin de réaliser ce dossier et atteindre les objectifs de ma recherche, j'ai exploré trois étapes : la recherche d'information sur le terrain et dans la littérature, l'analyse des données, et la rédaction.

La préparation du présent document a été basée sur plusieurs textes relatifs aux fusions / acquisition ainsi que sur le changement. Une attention toute particulière a été portée sur les raisons d'un succès ou d'un échec des opérations de rapprochement.

Les principales informations récoltées l'ont été selon la méthode de l'entretien et sur le site intranet des EPSE. Les conversations avec les collaborateurs ont été faites à titre privé hors du contexte professionnel. De plus, contrainte par le manque de temps, la position des employés a été sondée et illustré grâce à un questionnaire sur internet.

Je n'ai malheureusement pas pu procéder à un benchmark de fusion / acquisition dans ce domaine. Effectivement, les seuls regroupements répertoriés sont de très petites entités qui se sont rapprochées. Ces dernières ne correspondent en rien aux caractéristiques des EPSE et du CIP et les démarches entreprises ne sont pas analogues. En ce qui concerne un benchmark de fusion publique, les opérations listées touchent principalement les fusions de communes. Elles ont leur propre problématique qui fait intervenir des votations et des campagnes « publicitaires ».

Dans le but de limiter le champ d'observation, j'ai choisi de concentrer mes efforts sur les impacts du rapprochement et plus précisément sur le processus de regroupement et les résistances dues au changement.

J'ai volontairement fait abstraction de l'Atelier des Cordiers, établissement dépendant de l'Hôpital Universitaire de Genève (HUG). Il réunit 8 collaborateurs qui gèrent des ateliers de mécanique, cartonnage et parfum employant environ 60 personnes ayant des troubles psychiatriques. Ce service, "délaissé" dans son environnement actuel va être repris par la nouvelle entité et va rejoindre les ateliers du CIP. L'impact de ce rapprochement est considéré comme nul dans le processus de fusion. En effet, la direction des HUG n'a pas souhaité s'impliquer dans ce projet et a laissé les EPSE et le CIP gérer l'intégralité de la fusion.

## **Organisation du document**

Le présent rapport se compose d'une partie théorique portant sur l'historique et la structure d'une fusion / acquisition. La partie pratique se construit, en premier lieu d'une présentation du projet de fusion. Les structures des EPSE et du CIP ont été analysées afin de déceler les similitudes qui pourraient engendrer des synergies et les différences qui, au contraire, nuiraient au rapprochement.

La constatation de disparité entre les styles culturels m'a amenée à vérifier ces données auprès des directions respectives. Afin d'évaluer les impacts sur le rapprochement, le processus de fusion a été détaillé.

Les acteurs du projet et le stade du changement identifiés, j'ai analysé la réaction des collaborateurs vis-à-vis du regroupement. Leur réaction passive, confirmée par une enquête auprès des dirigeants, m'a conduite à chercher une explication de ce phénomène dans la communication.

La synthèse réunit les « bonnes » et « mauvaises » pratiques constatées lors de l'établissement de ce dossier. Cette analyse débouche sur des propositions et des recommandations. Ces dernières consistent à l'élaboration d'outils de gestion et d'un management des risques.

# 1. Les fusions / acquisitions

## 1.1 Définition

Afin de ne pas créer d'ambiguïté à la lecture de ce travail de diplôme, il est primordial de définir le terme « fusion / acquisition ».

Ce terme regroupe au sein des différentes bibliographies toutes les transactions d'une ou plusieurs entreprises qui fusionnent avec d'autres, achètent ou sont achetées. Il peut se référer soit à une opération hostile, amicale sans forme d'achat ou amicale avec un règlement en actions.

Dans le présent document et selon les références bibliographiques examinées, ce terme est utilisé afin de désigner le cas de deux entreprises distinctes ne formant à terme plus qu'une entité. Plus explicitement, deux sociétés qui décident de s'unir pour n'en former plus qu'une. Dans le cas d'une acquisition ou du rapprochement de deux unités, la prise de contrôle peut être plus ou moins dominante.

Dans les deux éventualités, un choc s'opère. C'est la raison pour laquelle j'ai choisi de traiter en commun ces deux formes de rapprochement.

Cette expression étant assez vague et utilisée à toutes les sauces dans les ouvrages consultés, il est important de bien définir ces deux mots<sup>1</sup> :

**L'acquisition** est l'achat ou la prise de contrôle d'une entreprise par une autre.

**La fusion** est la combinaison des actifs et passifs de deux ou plusieurs entreprises de façon à ne former plus qu'une seule entité légale. Il y a soit création d'une nouvelle société, soit absorption d'une société par l'autre.

## 1.2 Les typologies des fusions / acquisitions

Les fusions / acquisitions se distinguent, entre autre, par le processus de rapprochement et la classification de ce dernier qui peut être d'ordre juridique, financier ou économique. La classification la plus « courante » est issue de la « Federal Trade Commission » aux États-Unis et consiste à classer les opérations de fusions / acquisitions selon le positionnement des entreprises sur leur marché.

---

<sup>1</sup> Comment une fusion / acquisition dans le secteur de la communication peut-elle devenir un succès malgré l'impact des facteurs culturels ?, 2001, p. 9

### **fusion / acquisition horizontale**

Cette forme de fusion / acquisition réunit des entreprises ayant la même activité et dont le but principal consiste à augmenter leurs parts de marché. Une sous-catégorie peut être distinguée. En effet, si les biens produits par les entreprises sont identiques, on parlera de « fusion horizontale homogène » (exemple : Daimler-Chrysler) tandis que si les biens sont substituables, cela serait classé « fusion horizontale hétérogène ». Ce type de mouvement se fait généralement entre concurrent direct et constitue le rapprochement le plus courant.

### **fusion / acquisition verticale**

Ce regroupement consiste en l'acquisition d'une firme en amont (fournisseur) ou en aval (distributeur) de la filière de production. Cette démarche répond à une logique permettant de contrôler l'ensemble d'une chaîne économique d'un secteur. Par exemple le groupe Hachette est à la fois éditeur, distributeur et diffuseur. Cette forme d'intégration est également très répandue dans la filière pétrolière.

### **fusion / acquisition concentrique**

Cette fusion / acquisition concerne des firmes qui n'appartiennent pas aux mêmes marchés, mais regroupent des métiers complémentaires voire similaires. Dans ce cas, on évoque une diversification de l'entreprise créée par une logique de complémentarité à travers les produits, le savoir-faire, les fournisseurs, etc. La Lyonnaise des Eaux illustre cette typologie. La société a développé ses services par la gestion d'un réseau câblé. Cette nouvelle activité fait appel aux mêmes compétences de gestion de réseau que la distribution des eaux.

### **fusion / acquisition conglomerate**

Cette opération consiste en le rapprochement d'entreprise appartenant à des secteurs d'activité différents et ayant des métiers sans lien. Cette fusion / acquisition a pour objectif une diversification complète du portefeuille d'activités comme par exemple le rachat du groupe Seagram (vins et spiritueux) par Vivendi. Le but étant de diversifier les risques en évoluant dans des domaines totalement différenciés.

## **1.3 L'évolution des fusions / acquisitions à travers l'histoire**

Pas une journée ne passe sans lire dans les quotidiens ou les hebdomadaires spécialisés, l'annonce d'un nouveau rapprochement entre deux sociétés. Lors des

diverses lectures sur le sujet, il apparaît que ce phénomène est loin d'être récent. La frénésie des fusions / acquisitions n'est pas nouvelle.

Un aperçu de l'histoire économique montre clairement l'existence de vagues de fusions / acquisitions. Année après année, les chiffres battent des records. Ce phénomène a connu des périodes « d'effet de mode », où cette solution était synonyme d'amélioration de la situation de l'entreprise, d'augmentation des revenus et du pouvoir de marché.

Depuis un siècle, l'économie européenne et mondiale n'a cessé d'évoluer et de stagner, au gré des crises économiques et pétrolières. Il est difficile de réunir des statistiques complètes dans le domaine ; cependant on constate trois grandes vagues majeures de fusions / acquisitions au cours du siècle passé, dont deux communes aux États-Unis et à l'Europe.

Pour apprécier à sa juste valeur l'évolution et l'importance de ce phénomène économique que sont les fusions / acquisitions, il est nécessaire de se pencher sur l'histoire et de procéder à des comparaisons.

### **1883-1904 : *des fusions horizontales***

Cette première vague de fusions intervient aux États-Unis suite à l'évolution des infrastructures telles que les transports ferroviaires, les moyens de communications et le développement des technologies de production. Ces dernières favorisent une plus large circulation des marchandises et élargit la taille du marché potentiel. Les entreprises régionales se transforment en entreprises nationales.

Standard Oil Company créée par John D. Rockefeller à Cleveland est l'exemple type des fusions de cette époque. L'industrie du raffinage est à cette période décentralisée, et la part du marché du pétrole raffiné de Rockefeller est inférieure à 4%, avec plus de 250 concurrents aux USA. John D. Rockefeller et Flagler fondent la South Improvement Company pour réunir les envois de pétrole sur les chemins de fer, permettant ainsi à ceux qui participent à l'alliance d'extorquer des tarifs incroyables aux barons du rail. En 1872, la société regroupe 20 des 25 raffineurs existant dans la région de Cleveland. Les vingt années qui suivirent se résument en une centaine de rachats faits par la société pour contrôler à la fin du XIX siècle, près de 90% du volume de pétrole raffiné aux États-Unis.

Cette première vague est paralysée par la récession de 1904 et la mise en place d'une politique antitrust pour sauvegarder la concurrence.

## **1916-1926 : renforcement des structures oligopolistiques**

La vague des fusions des années vingt se développe avec le retour de la croissance. Les mouvements de concentration de cette époque ont pour objectif de consolider les positions des firmes et représentent souvent une expansion des activités dans de nouveaux domaines. Les secteurs les plus concernés ne sont plus les industries lourdes mais l'agroalimentaire, l'industrie chimique, l'électricité et les banques.

En Europe, depuis le début du XIXème siècle, l'ensemble des nations est concerné par des opérations de concentration. Ces dernières sont dues aux développements des techniques de production de masse.

La crise de 1929 achève cette seconde vague de fusions / acquisitions.

## **Les années soixante : conglomérats aux USA et horizontales en Europe**

Avec l'apparition de l'acte de Celler-Kefauver Antimerger, permettant au gouvernement américain d'intervenir dans n'importe quelle fusion afin de diminuer l'effet de la concurrence et empêchant ainsi les monopoles, les entreprises choisissent d'autres stratégies de développement. En effet, durant cette période, la croissance externe des entreprises passe par des fusions congolomérales. Il ne s'agit plus de transactions horizontales ou verticales, mais d'opérations de diversifications. Ceci afin de varier les risques et de réaliser des synergies. Les sociétés cherchent à se protéger contre l'évolution de la concurrence et à stabiliser leurs profits. L'essor de la forme d'organisation multidivisionnelle et l'apparition des holdings favorisent également cette stratégie.

Un des principaux exemples de ce type de fusion / acquisition est l'entreprise General Electric, une des pionnières en matière de diversification.

En Europe, la mode est aux fusions / acquisitions horizontales. Ceci afin de permettre aux entreprises d'atteindre des tailles respectables pour affronter le nouveau marché européen. Suite à l'application de la première phase du traité de Rome, qui consiste en une réduction progressive des droits de douane entre États membres, les entreprises doivent se fortifier et augmenter leur compétitivité.

Cette vague sera stoppée en 1973 par le premier choc pétrolier et la forte crise boursière qui lui succède.

## **Les années quatre-vingts : développement des fusions hostiles aux USA et accélération en Europe**

Cette vague de fusions / acquisitions s'opère dans un contexte de mondialisation croissant qui pousse les économies des différents pays vers un rapprochement inévitable.

Afin d'analyser cette période, il est important de la fractionner en deux parties, de 1980 à 1985 et de 1986 à 1992.

### **1980 à 1985**

Sur le nouveau continent, cette quatrième vague consiste principalement à recentrer les entreprises sur leur métier de base en délaissant les activités annexes. La diversification n'est à cette époque plus considérée comme la « panacée » pour garantir une bonne rentabilité. « Recentrage » devient le maître mot de la stratégie des entreprises. La modernisation des marchés financiers ouvre la porte aux fusions / acquisitions hostiles.

En Europe, les objectifs poursuivis restent l'amélioration de la compétitivité et le gain de parts de marchés sur le plan international, avec un fort accroissement des fusions / acquisitions horizontales. Un certain ralentissement des fusions se fait sentir correspondant à la consolidation des opérations menées précédemment et aux chocs pétroliers de 1973 et 1979.

### **1985-1992**

Les États-Unis font face à l'apparition d'investisseurs financiers utilisant la technique du LBO. Ces opérations sous forme de *bust-up mergers* consistent à acquérir une société pour ensuite la revendre par activité.

L'Europe, quant à elle, est marquée par une accélération des fusions / acquisitions à partir de 1986 et ce phénomène se constate principalement dans l'Hexagone. Outre une nette amélioration de la structure financière des entreprises (taux de marge, autofinancement) on constate en France par exemple, une large volonté de l'Etat de constituer des « champions nationaux ». Les grands groupes publics participent activement à ce dynamisme à l'image d'Usinor-Sacilor ou Rhône-Poulenc.

La masse de fusions / acquisitions en Europe est largement due à l'internalisation croissante des économies et plus précisément au passage au marché unique européen qui ouvre de nouvelles approches en termes de marchés et de financements.



En résumé, cette période s'inscrit dans un revirement de situation, le contrecoup des fusions / acquisitions conglomerates des années 60 se fait ressentir, et des limites de rentabilité commencent à apparaître. En l'espace de 15 ans, les stratégies d'entreprises se sont orientées dans des sens totalement opposés.

### **Les années nonante : reflet de la mondialisation et record des concentrations d'entreprises**

La décennie 1990-2000 se résume par un rythme de fusions / acquisitions de plus en plus soutenu après une baisse dans les premières années de la décennie.

La déréglementation des marchés financiers, l'accélération de la mondialisation, l'évolution des technologies provoquées par les TIC sont à l'origine des concentrations d'entreprises qui forment sans cesse de nouvelles multinationales. En effet, la fin des années nonante est synonyme de « mégafusion » en Europe. Les origines de ce mouvement se trouvent dans la création de l'Euro, naissance d'un véritable marché unique européen dépassant les limites du Traité de Maastricht.

### **Et la Suisse dans tout cela...**

Rares sont les données concernant les fusions / acquisitions en Suisse. En effet, après vérification auprès de M. Andréa Grossi, collaborateur scientifique à l'Office fédéral de la statistique, ces opérations ne sont pas répertoriées. La démographie des entreprises est un projet relativement nouveau de l'OFS, et la collecte de données dans ce domaine n'est actuellement pas couverte. Seules les opérations des multinationales tels que Novartis, Nestlé, Holcim sont répertoriées et évoquées dans les revues spécialisées. Le rythme des fusions / acquisitions dans notre pays est périodique, les dernières grandes années furent 1989-1990 et 2000 l'année record avec 378 opérations de fusions et prises de participation. En 2006, le nombre de rapprochement a flirté avec les 370 transactions signalant une reprise des restructurations dans notre Confédération.

### **La Comco**

La ComCo, commission de la concurrence, est l'organe de surveillance des fusions en Suisse. Une de ses missions est de promouvoir la concurrence dans notre pays en émettant des recommandations aux autorités politiques. Elle se compose de 15 membres dont une majorité sont des experts indépendants qui exercent dans cette commission à temps partiel. Son cadre est limité par des dispositions légales édictées au niveau fédéral.

En Suisse, la législation est récente, la plupart des lois sur le sujet ayant été adoptés durant les années 1990. Le système helvétique est plus permissif que celui des autres pays de l'OCDE. En effet, la ComCo peut valider une fusion si elle profite à un autre marché. Seules les regroupements qui sont susceptibles d'éliminer la concurrence peuvent être interdites, les fusions qui ne font qu'affecter la concentration du marché ne subissent aucune contrainte.

La ComCo intervient en cas de :

- Concentration d'entreprise;
- Abus de position dominante;
- Accords en matière de concurrence.

Quelques chiffres<sup>2</sup> pour la période de juillet 1996 à mars 2005

#### Abus de position dominante

La ComCo a prononcé 9 décisions d'interdiction et conclu 4 accords amiables

#### Accords horizontaux

Elle a interdit 11 cartels horizontaux et conclu 6 accords amiables

#### Restrictions verticales

1 interdiction en 9 ans

### **Synthèse**

Le volume des opérations de fusions / acquisition n'a cessé de croître durant chaque vague et bien que la finalité ait été différente, des parallèles peuvent être déterminées. Elles coïncident toujours avec un « bouleversement » et ont pour déterminant des facteurs tels que la conjoncture économique, les innovations technologiques ainsi que l'évolution des modes de gouvernance ou politique. En outre, les stratégies de croissance, à travers la diversification ou la consolidation, ont été à chaque fois dominantes dans les choix établis. Cependant, beaucoup d'opérations ont connu des épilogues malheureux, car les avantages et bénéfices avaient été surestimés.

La majorité des fusions / acquisitions se pratique sur les marchés privés. Les rares opérations touchant le domaine public ont été des privatisations telles les services de télécommunication en Suisse. Néanmoins, des fusions sont entreprises dans le cadre

---

<sup>2</sup> Cours de M. Andréa Baranzini, 2006, p.21

de regroupement de communes dans notre pays. La nouvelle commune du Val d'Anniviers fait office de modèle dans cette démarche. Ces mouvements répondent à une volonté de procéder à des économies d'échelle.

### **1.4 Les motivations des fusions / acquisitions**

Les motivations des ces transactions sont diverses. Elles peuvent être liées à des manœuvres financières et économiques ou correspondre à des stratégies de globalisation. Des arguments comme « acquérir pour ne pas être acquis » ou des ambitions telles que l'augmentation de la valeur de l'entreprise sont souvent mis en avant. Il arrive parfois que les managers favorisent une fusion / acquisition par égocentrisme.

On peut distinguer au cours des années les motivations principales suivantes<sup>3</sup> :

#### Motivations économiques

- Les synergies de coûts;
- Les synergies de croissance;
- L'augmentation des parts de marché;
- L'échange du savoir-faire et l'augmentation de l'innovation;
- L'utilisation de ressources communes.

#### Motivations du management

- Présence sur le marché global (image);
- Acquérir pour ne pas être acquis;
- Maximisation du pouvoir des managers.

### **1.5 Les facteurs clés de succès et d'échec**

Sachant qu'une multitude de fusions / acquisitions n'aboutissent pas à la réalisation des objectifs fixés, voici une liste exhaustive des facteurs contribuant au succès ou à l'échec d'un rapprochement.

---

<sup>3</sup> Comment une fusion / acquisition dans le secteur de la communication peut-elle devenir un succès malgré l'impact des facteurs culturels ?, 2001, p. 11

**Tableau 1**  
**Facteurs clés de succès ou d'échec**

Facteurs clés de succès	Facteurs clés d'échec
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision rapide concernant la nouvelle direction</li> <li>• Stratégie de communication pertinente</li> <li>• Mesures d'intégration culturelle</li> <li>• Instruments et outils de transfert de savoir-faire</li> <li>• Mise en place de groupe de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'une "vision" claire</li> <li>• Manque de communication</li> <li>• Décision tardive ou inexistante</li> <li>• Manque de prise en compte des différences culturelles</li> <li>• Surestimation des synergies</li> <li>• Mauvaise gestion de la phase d'intégration</li> <li>• Manque d'implication des employés</li> </ul>

Au cours des années de nombreuses fusions / acquisitions ont eu lieu cependant seules quelques unes ont vu le jour. Selon une étude réalisée par A.T. Kearney, plus d'une opération sur deux est un échec et détruit plus de valeur qu'elle n'en crée. La plupart ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs et se soldent par un échec partiel ou total<sup>4</sup>. Parmi les explications à ces résultats décevants, il est à noter que certains types d'erreur se répètent inlassablement.

### 1.5.1 Les erreurs durant la phase de préparation

Le choix et la sélection des stratégies d'une entreprise mènent souvent les dirigeants à émettre des jugements erronés. Ces décisions se fondent souvent sur des analyses insuffisantes et ces derniers ne s'aperçoivent que trop tard de l'échec à venir. Parmi les erreurs à éviter lors de la phase de préparation, en voici quelques une que l'on retrouve régulièrement :

#### Focalisation sur une cible

Les dirigeants voient dans une entreprise un candidat idéal et négligent la comparaison rationnelle de cette solution avec d'autres alternatives. Ils vont chercher inconsciemment les informations qui confirment leur désir et ainsi limitent le recueil d'autres données moins attractives.

---

<sup>4</sup> Manageris synthèse no 130a, fusionner à bon escient, 2004, p. 2

## **Imitation de la concurrence**

Les managers d'une entreprise peuvent être amenés à envisager une fusion / acquisition suite à action similaire réalisée par un concurrent. L'imitation constitue une réaction naturelle mais n'est pas forcément porteuse de résultat identique. En appliquant une politique identique à son concurrent, les dirigeants ne tiennent pas compte de leur situation et des caractéristiques de l'entreprise. En effet, leur position sur le marché, leur image, ainsi que la taille, le mode de fonctionnement et le style de management peuvent être des éléments qui ont pour conséquence un résultat totalement différent.

Face à une telle situation, il convient de bien définir sa vision, ses objectifs et sa stratégie afin de ne pas s'élancer dans une imitation aux résultats trompeurs.

## **Surestimation des résultats et objectifs**

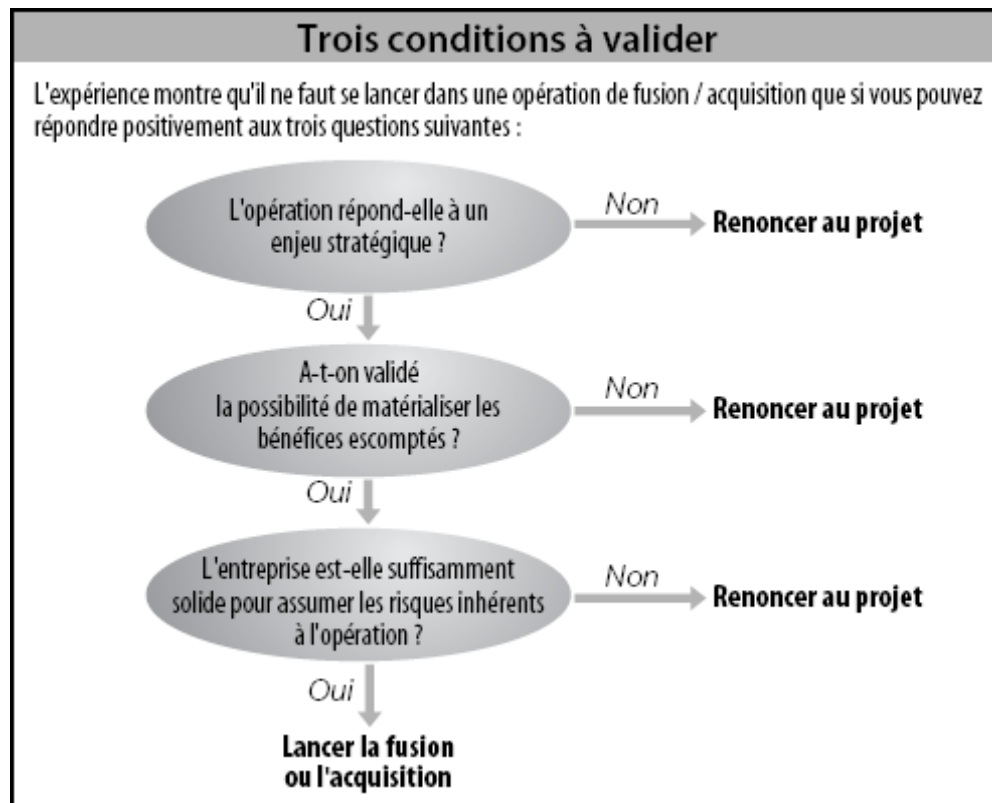
Les résultats négatifs d'une fusion / acquisition viennent généralement d'une surestimation des synergies attendues ou un excès d'optimisme de la part des décideurs. Cette erreur peut être évitée grâce à une analyse poussée des informations et des données, en s'appuyant uniquement sur des éléments factuels et des objectifs, ainsi que sur une analyse des risques de l'opération. C'est exactement cette erreur qui s'est produite lors du rachat de Salomon par Adidas en 1997. Ce dernier n'a pas soigneusement vérifié les synergies possibles et a estimé que les deux entreprises pourraient regrouper leur activité de R&D. Une fois la fusion réalisée, l'incompatibilité des deux départements ne s'est pas révélée aussi logique que lors des premières négociations. Adidas, marque subissant l'influence de la mode, doit remanier ses gammes de produits chaque année. Salomon, quant à elle, est une marque haute gamme avec comme objectifs l'excellence et la qualité. Ses cycles de production sont beaucoup plus longs. C'est pourquoi seulement sept ans plus tard, en 2005, Adidas a revendu la marque Salomon à Amer Sports.

## **Sous-estimation des difficultés**

Des signaux négatifs tels que des obstacles prévisibles, des efforts à consentir ou des incompatibilités sont parfois ignorés. Ils mènent dès lors à des problèmes de concrétisation tout en mettant en cause la pertinence du projet. Ces problématiques apparaissent concrètement lors de la mise en œuvre, d'où les risques évident d'une telle négligence.

Afin d'éviter ces erreurs et de se lancer dans un processus de fusion / acquisition sereinement, voici trois questions auxquelles il faut être en mesure de répondre par la positive.

**Figure 1**  
**Conditions à valider pour lancer une fusion**



Source manageris n°130, fusionner à bon escient

### 1.5.2 Les erreurs durant la phase d'intégration

Une fois la fusion annoncée et le processus mis en marche, les erreurs les plus répétées sont répertoriées lors de l'intégration. Voici les plus répandues.

#### Leadership

L'enjeu du leadership représente une priorité lors d'une fusion / acquisition. Une vacance de pouvoir laisse place à un chaos résumé par des conflits menaçants, des décisions laissées en suspens et un manque de communication. De cette situation naît une lutte pour le pouvoir qui met à rude épreuve le processus d'intégration. Il est donc primordial d'agir vite et de bien délimiter les compétences afin d'éviter une dérive fatale.

### Nommer les responsables

Le temps de réaction doit impérativement être rapide. La mise en place d'une équipe de direction et sa composition devrait même être négociée avant l'annonce de la fusion. Par cette stratégie, les partenaires et les parties prenantes n'attendront pas, et cette action ne laisse aucune place à la rumeur et aux spéculations. Sans une désignation rapide des responsables et des postes clés, l'affrontement entre les prétendants est inévitable alors que l'énergie de chacun devrait se retrouver dans l'engagement pour la réussite du rapprochement.

En outre, le mariage peut mal se passer et déclencher une guerre de pouvoir qui détériore la mise en œuvre de la fusion. Si les dirigeants ne parviennent pas à collaborer sur des bases saines et qu'une tendance « eux-nous » émerge avec l'apparition de jalousies quant aux postes accordés, il est envisageable de chercher une solution externe. En effet, dans cet état d'esprit, un leader externe aux deux entités peut être capable de réunir derrière lui l'adhésion et la motivation de tous, et ainsi faire avancer la fusion.

### Clarifier les règles du jeu

Suite à une fusion / acquisition les dirigeants de l'entreprise acheteuse peuvent être amenés à vouloir démontrer leur supériorité. Il naît une arrogance managériale avec une forte volonté de domination et de contrôle sur l'autre partie. De cette situation débouche parfois une non prise en compte des qualités des entités et des individus, alors que ces éléments sont essentiels à la valorisation de l'opération. Il se crée généralement une rupture entre les deux organisations de type « eux-nous » limitant les effets de synergie.

Il est, dès lors, très important de ne laisser planer aucune ambiguïté sur l'intégration de l'entreprise achetée afin d'éviter les malentendus. L'une ou l'autre des entreprises doit-elle se coordonner sur le fonctionnement de l'autre ? L'une ou l'autre doit prendre l'ascendant sur l'autre ou sur un domaine spécifique ? Voici les questions auxquelles les dirigeants doivent trouver des réponses dès les premières négociations entamées.

L'exemple de BP cité dans la fiche manageris n°133a « après la fusion, réussir l'intégration » est très éloquent. Lors de la fusion en 1998 de 2 géants pétroliers, British Petroleum et Amoco, John Brown PDG de BP n'a laissé aucune spéculation s'installer. Dès l'annonce du rachat ce dernier a dévoilé ses choix stratégiques : exploiter l'expérience d'Amoco selon les méthodes et la culture de l'entreprise de BP.

Les collaborateurs n'acceptant pas les nouvelles règles ont donné leur démission et quittés le navire.

### **La communication**

Dans le terme « communiquer » existe une notion de dialogue, « informer » en contrepartie est plus unilatéral. « Mettre au courant » est souvent insuffisant. De nombreux problèmes de résistance proviennent d'un manque de communication et d'échange ainsi que d'un message contre préformant.

#### L'anticipation

Les informations essentielles doivent être communiquées dans les plus brefs délais et ceci afin d'éviter la propagation de rumeurs. L'absence d'informations officielles claires et précises alimente les doutes et les angoisses des employés. Une erreur régulièrement répertoriée dans les études et recherches des échecs de fusion est l'attente de l'annonce de la fusion pour établir un plan de communication. Cette démarche doit débuter dès la phase de négociation entamée afin de diffuser au plus vite les grandes lignes du projet. Cette optique permet de livrer une information fiable aux personnes concernées.

#### La cohérence

Il est délicat de choisir les relayeurs du message de la fusion. Une personne met naturellement et inconsciemment l'accent, lors de la diffusion d'un message, sur ce qu'il juge important et pertinent. Une tendance à communiquer uniquement sur les aspects proche de leur conviction personnelle sera développée. Ceci peut amener à une impression de discours divergeant et contradictoire. C'est pourquoi, préparer un brief à l'attention de ses dirigeants, chargé de transmettre l'information, force ces derniers à aborder l'intégralité des points.

De plus, expliquer à l'ensemble des collaborateurs la raison de la fusion et ses avantages ne sont pas aisés. La répartition géographique, les horaires différenciés, empêchent souvent de réunir l'ensemble du personnel au même moment. Dès lors, colporter un message identique sera plus complexe. Il s'agit de mettre en place des dispositifs standardisés et formalisés afin de permettre un déploiement rapide de l'information sur un grand nombre de personne. Il est judicieux, dans cette communication, de tenir compte des spécificités des groupes de personne. Chacun possède des logiques différentes, des interprétations propres à sa culture, c'est



pourquoi la communication unique ne peut être appliquée comme solution. Le langage doit être adapté aux destinataires.

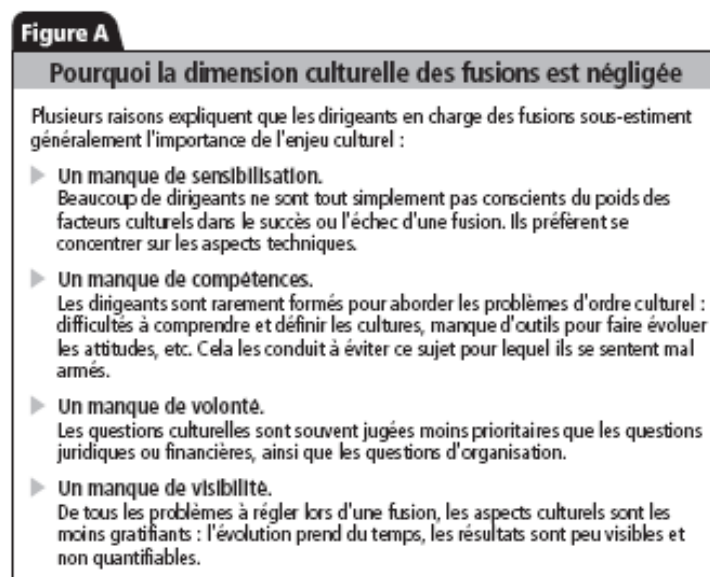
### La culture d'entreprise

Le rapprochement de deux entreprises se traduit toujours par l'émergence d'un choc culturel qui induit souvent un changement. Une mauvaise gestion de cette problématique peut suffire à faire échouer l'opération ou tout du moins à "déclencher" des départs de collaborateurs compétents débouchant sur une perte de synergie, voir de valeur ajoutée. D'après les auteurs de la publication « fusions / acquisition : les défis de l'intégration », les opérations dans lesquelles les dirigeants ont pris la peine de manager cette problématique avec minutie ont un taux de réussite supérieur. Ces incompatibilités culturelles existent à de nombreux niveaux :

- Direction : centralisé et forte, approche d'équipe
- Management : formel, distant, prise de risque et décision ou non, autonomie
- Autorité : prise de décision individuelle ou consensus de groupe
- Évolution et récompense : fondée sur la performance ou sur la loyauté
- Communication : continue, lors d'événement exceptionnel

La dimension culturelle est souvent négligée, cependant elle est un facteur clé à la réussite d'une fusion / acquisition. Les raisons de cette imprudence sont répertoriées dans la figure 2.

**Figure 2**  
**Les raisons de la négligence de la culture d'entreprise**



Source : manageris synthèse, no 108a, 2002, p.4

Il existe plusieurs approches pour régler ces problèmes culturels et la décision de la solution dépendra de facteurs tels que les raisons de la transaction, la taille, les marchés desservis, les effectifs, etc.

Voici les trois stratégies de base :

#### Imposer une culture à l'autre

Bien qu'elle contienne un risque de détruire des valeurs significatives, cette stratégie est la norme. Cette dernière si elle est bien exécutée et appliquée pour de justes raisons peut se révéler très efficace. Afin de faire accepter cette nouvelle culture, il faut que les motifs soient clairs et que la culture imposée soit plus adaptée à la nouvelle « conjoncture » que l'ancienne. L'adhésion des collaborateurs passe par l'explication des avantages, des nouvelles normes et des systèmes et symboles qui doivent être imposés rapidement, explicitement et entièrement.

3M, une entreprise internationale munie d'une forte culture d'entreprise rachète des PME avec de grandes idées et impose à ces dernières sa façon d'exister tout en lui permettant d'innover et de développer leurs produits.

#### Différencier les cultures

Les caractéristiques d'une culture d'entreprise dépendent, entre autre, de l'environnement dans lequel elle évolue. Ces derniers sont loin d'être identique d'un secteur à l'autre. Ce qui fonctionne dans la communication ne fonctionnera pas dans la construction. C'est pourquoi lorsqu'une fusion est réalisée entre deux entités qui évoluent dans des secteurs totalement différents (fusion conglomerale), l'intérêt commun se retrouvera dans une séparation des deux cultures. Cette approche réduit inévitablement les synergies possibles, mais laisse cependant les entreprises fonctionner comme des unités distinctes. Cette méthode permet d'éviter un choc frontal et maintient une certaine performance.

#### Créer une culture composite

Cette approche est certainement la plus complexe à instaurer. Elle consiste à créer une nouvelle culture plus performante en rassemblant et en exploitant les points forts de chaque culture. Afin de créer des ponts entre les cultures, il ne suffit pas d'expliquer en quoi les éléments de telle ou telle culture est meilleure. L'intégration doit être progressive, passer par des groupes de travail et une communication sans faille. La compréhension des uns et des autres ne peut se faire que par la construction de passerelles.

La création d'une telle culture doit se baser sur une évolution honnête et minutieuse des cultures d'origine. Dans le cas de fortes similitudes l'organisation bénéficie de forces motrices puissantes afin de faire évoluer l'entreprise.

## **Synthèse**

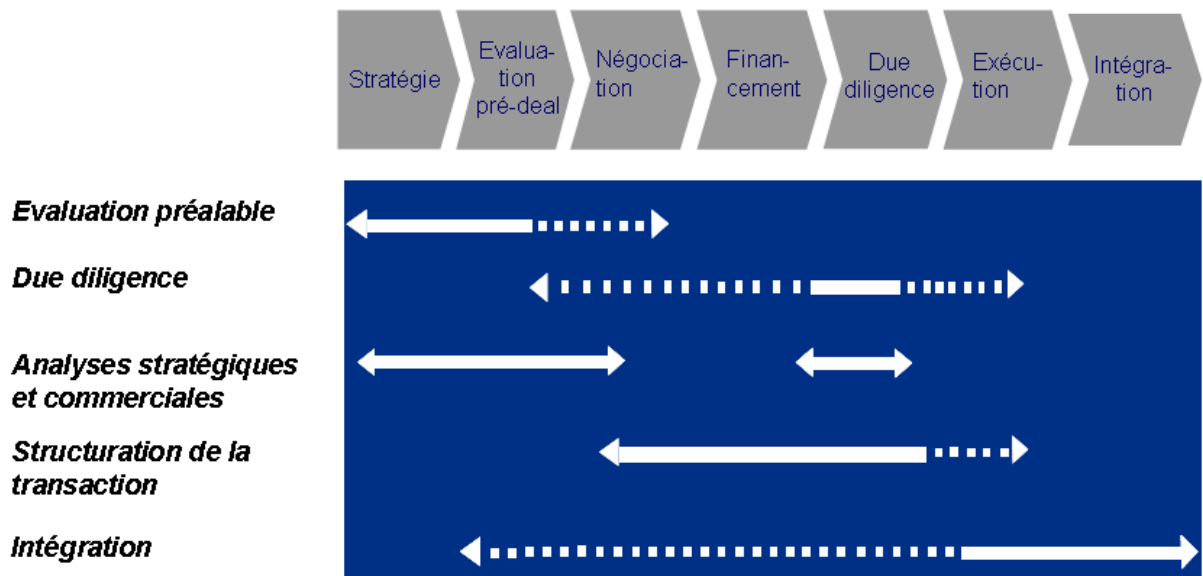
Une mauvaise gestion du processus de rapprochement peut créer des sentiments d'échecs, de frustrations, générer des angoisses au sein des groupes ainsi qu'à un niveau plus personnel. Ces doutes entraînent une baisse de productivité, une démotivation, une augmentation du taux d'absentéisme, voir le départ de collaborateurs. Il est donc essentiel de mettre en place une structure d'intégration, avec une nomination rapide d'une nouvelle ligne hiérarchique et des responsabilités de chacun, de communiquer clairement et d'analyser régulièrement l'état d'avancement du processus.

Le processus d'intégration doit être une priorité et engendre une réflexion dès les premières évocations d'une fusion. Mener à bien la fusion en évitant les erreurs et donc une perte d'énergie est une source d'opportunité formidable, lui permettant de grandir, de se transformer et de mieux s'adapter à son environnement externe. Cependant, il reste un obstacle majeur à anticiper: le changement et la résistance naturelle de l'Homme à la modification de ses habitudes.

### **1.6 Les différentes phases d'une fusion / acquisition**

Le déroulement d'une fusion / acquisition comprend deux points principaux que sont la phase de préparation et l'intégration. Ces processus sont des étapes fondamentales à la réussite de ce type de transaction. Des éléments-clés et des points importants de ces processus se retrouvent systématiquement dans toutes les opérations de regroupement. Cependant il ne faut pas oublier que chaque transaction est différente. La figure 3 résume les étapes principales d'une démarche de fusion / acquisition.

**Figure 3**  
**Phases d'une fusion / acquisition**



Source : adaptation du document Séminaire de la Chambre fiduciaire, KPMG, 2005

### 1.6.1 La phase de préparation

Une préparation approfondie est cruciale à la réalisation d'une fusion / acquisition. Elle consiste en évaluation stratégique et commerciale préliminaire de la cible. Elle servira à déterminer les points forts et les points faibles, la position et les perspectives sur le marché, la performance financière et managériale de l'entreprise. De plus, une due diligence est nécessaire à l'identification des principaux facteurs de risques. Cette démarche vise à faire un « état des lieux » de la société. Elle se concentre et aborde différents aspects tels;

- La vérification des business plans
- L'évaluation du management
- Les éléments financiers, historiques et prévisionnels
- L'aspect fiscal et juridique
- La revue de marché / positionnement concurrentielle
- Les risques environnementaux
- La revue des aspects opérationnels
- La qualité du management / ressources humaines
- Les actifs ou passifs particuliers – par ex. parc immobilier

Cette approche préliminaire aide à déterminer la priorité de la transaction et la probabilité de succès.

### 1.6.2 L'intégration

Le processus d'intégration est souvent défini dans la littérature comme une étape clé de la réussite d'une fusion / acquisition. Le mariage conclu, il faut apprendre à vivre ensemble et instaurer des règles de vie. Cette phase de transition peut être abordée selon différentes approches en fonction des particularités des entreprises. Cependant, il existe des étapes importantes qui régissent cette intégration.

La constitution rapide d'un groupe de travail pour dresser et superviser le plan d'intégration est la première étape à franchir. L'enjeu de ce plan est de préparer les différents thèmes, chantiers et projets. Il doit être bien rythmé et avoir une cadence de transition et d'exécution propice aux circonstances de la fusion. La création de ce groupe doit se faire avant l'annonce de la fusion / acquisition afin que l'équipe soit parée à agir immédiatement.

Le plan de communication doit être déployé au plus vite afin de générer une vision commune et établir une atmosphère de confiance, propice à la mobilisation de toutes les forces vives de l'entreprise. Il permet d'établir les cultures organisationnelles et les valeurs clés.

Il est à noter qu'il n'existe pas de formule magique pour réussir une intégration. Aucune bible ou guide n'est répertorié. Chaque fusion / acquisition est différente, de nouveaux défis sont régulièrement listés dans la littérature, seule une formalisation conjuguée avec une adaptation et un esprit proactif permet de gérer au mieux ce challenge.

## 2. Le changement

« Le changement n'est pas seulement nécessaire à la vie, Il est la vie ». C'est ainsi qu'Alvin Toffler évoque le changement. Depuis que l'Homme a fait son apparition sur la terre, ce dernier n'a cessé d'être soumis aux mouvements, à la modification et à l'évolution. Le changement est inhérent à l'être humain et nous a permis d'évoluer. Paradoxalement, il provoque chez l'homme des réactions qui peuvent être positives avec une envie de progresser, la curiosité, l'espoir et la découverte ou négatives avec des sensations de crainte, d'appréhension, d'inquiétude voire de peur.

Il y a au cœur de l'homme à la fois un très vif attrait pour le changement, une attirance pour l'évolution, mêlée d'une crainte des lendemains et d'une situation actuelle que l'on pourrait regretter.

Certain d'entre nous sont friands et s'adaptent très rapidement aux changements et aux mouvements de la vie. Pour d'autre, le quotidien, les rituels, les habitudes sont sources de bien-être et de continuité. Ces derniers n'ont pas la faculté et la vision des premiers et seront plus prudents vis-à-vis du changement et de ses ramifications.

Être acteur du changement n'implique pas forcément que ce dernier est désiré et voulu. Certes le changement peut être désiré et surtout décidé mais il peut également nous être imposé et dès lors subi.

De plus, l'aspect imprévisible du changement ne permet pas à l'individu de le formaliser et de le contrôler ainsi que de garantir des résultats attendus. Le changement n'est que rarement linéaire et donc fait appel à tous les principes de la complexité, c'est pourquoi il peut être dérangeant pour certaines personnes, et créer une résistance.

### 2.1 Les trois dimensions du changement

Le changement organisationnel touche à la fois la dimension de la structure de l'organisation mais également l'individu.

#### 2.1.1 Individuelle

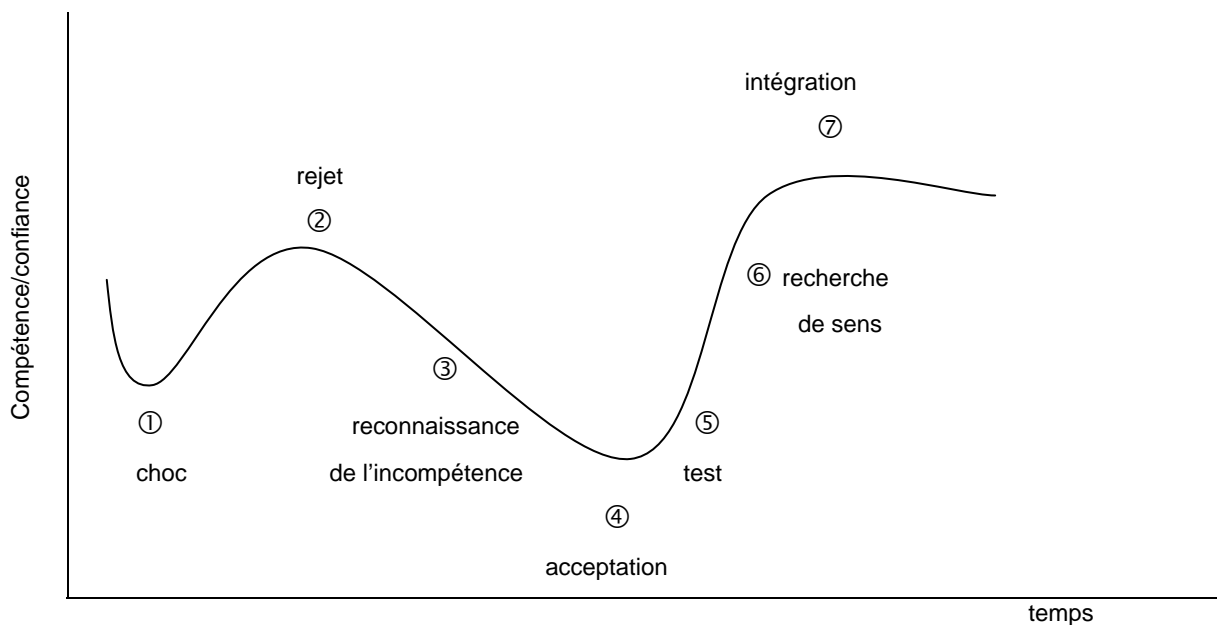
La dimension individuelle du changement expose l'homme à plusieurs états psychologiques qui s'apparentent à un processus de perte. Il passe par plusieurs émotions décrites dans la figure 4 et ceci dans un espace de temps variant d'une

personne à une autre. Une fois le choc passé, un sentiment de colère et de rejet va venir ternir son humeur. Dès le changement admis et son sens compris, l'individu va enfin consentir à l'intégrer dans son système. Au cours de ces différentes étapes, la personne se fait une opinion personnelle quant à la pertinence du changement. S'il le juge acceptable. Il produira des efforts supplémentaires, modifiera son comportement et ses attitudes afin d'assimiler des nouvelles compétences, tout en acceptant un stress dû à l'insécurité et à la perte de ses habitudes et de ses marques.

Il aura tendance à ne pas se défaire de son entourage afin de ne pas s'exposer à la réprobation de ses collègues, voir de sa hiérarchie directe. Si le collaborateur prend le chemin opposé au groupe, il peut se retrouver dans une situation désagréable. Commence alors un jeu d'influence, d'ascendance et de négociation ayant pour but de trouver une orientation « collectivement correcte ».

Finalement, le collaborateur se devra de travailler avec de nouveaux outils, de nouvelles méthodes imposées par le changement.

**Figure 4**  
**Courbe de transition**



source : Stratégies du changement ; 2005, p.136

### 2.1.2 Collective

Lors d'un changement la dimension collective est souvent négligée. Comme évoqué dans le paragraphe précédent, l'individu recherche l'approbation de son entourage.

Malgré une opinion positive sur le changement, l'individu va se ranger à la majorité même si elle ne soutient pas forcément des principes analogues aux siens. Il optera pour une attitude qu'il pense être correcte aux yeux de ses pairs et ne s'en éloignera que difficilement, par crainte du rejet social.

### **Les groupes de pression**

Lors d'un changement, il est important de bien situer où se décline réellement le pouvoir. Identifier qui possède le pouvoir, l'influence sur les autres, les individus, des départements, etc. afin de cibler au mieux où chercher les appuis dans l'organisation.

L'importance de cette prise de conscience du pouvoir est nécessaire car le processus du bon déroulement de la fusion peut être bloqué par des coalitions qui ont leur propre priorité. C'est pourquoi, convaincre ses sources d'influence est important pour avoir une chance de mettre en œuvre son programme.

Les différents cas possibles :

Entreprises publiques : la direction n'a pas tout le pouvoir, il revient à l'Etat de prendre les décisions finales.

Entreprises privées (grands groupes) : Il existe un certain nombre de niveaux hiérarchiques et la volonté finale du changement dépend de l'influence des uns et des autres.

Il subsiste d'autres parties prenantes qui peuvent influencer ce changement, entre autres les actionnaires, les fournisseurs, les investisseurs et certaines entreprises sont également limitées par les marchés financiers.

De plus, pour évoluer dans une situation favorable, les dirigeants doivent convaincre le maximum de collaborateurs à adhérer à leur changement. Ils doivent réunir une masse critique de supporteurs afin de faciliter l'introduction du changement et obtenir un effet de levier.

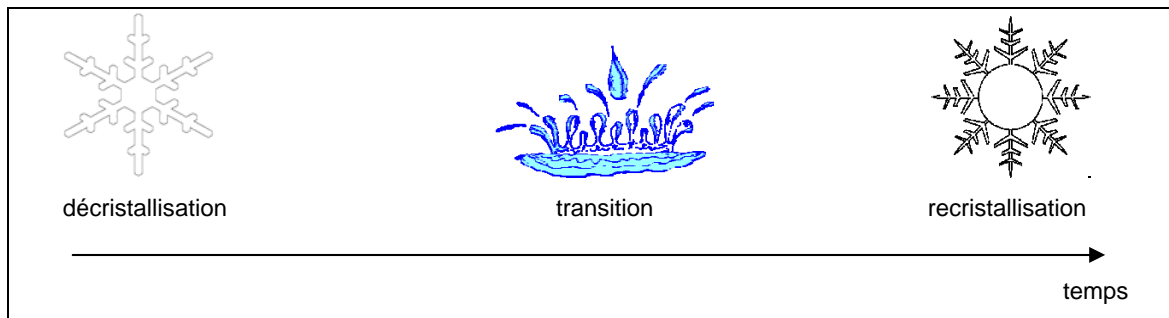
### **2.1.3 Organisationnelle**

Le changement ou plutôt la gestion du changement organisationnel trouve plusieurs définitions selon les auteurs de livres et les théories auxquelles ils font référence. Que les changements soient marginaux ou fondamentaux, on distingue dans les deux cas



les trois mêmes étapes clés appelées « décrystallisation », « transition » et « recristallisation »<sup>5</sup>.

**Figure 5**  
**Les trois phases du changement**



Source : CAP, module 2 - Changement Lucie Bégin, Professeur HES

Analyser et comprendre les trois stades auxquels les intervenants sont confrontés est essentiel à la réussite du changement. Il revient à vulgariser ces trois niveaux aux périodes que sont le présent, la transition et le futur.

Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une analyse précise de l'entreprise et donc de faire un diagnostic de cette dernière. Une fois la situation actuelle comprise, il est important d'esquisser les grandes lignes du futur désiré. On ne peut pas réussir sa transition sans savoir où l'on veut aller. Une citation de Bernard Werber résume très bien cette situation : « *Le moment le plus important c'est le présent car si on ne s'occupe pas de son présent on manque son futur* ».

Selon Julia Balogun et Veronica Hope Hailey, auteurs de « Stratégies du changement », ce modèle est devenu désuet car trop linéaire pour nos entreprises en constante mutation. Cependant, selon Pierre Collerette et Robert Schneider, auteurs de « le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique » ce modèle se retrouve autant à un niveau organisationnel que personnel, et reste la base de référence de tout changement. Il existe autant d'avis et de théories que de recherches, d'études ou de publications. Toutefois, la phase de décrystallisation reste primordiale pour toute organisation et individu qui affronte le changement.

Ce stade introduit l'annonce du changement et les premières réactions. Il est important de faire comprendre aux gens les enjeux et l'importance du changement. Ils doivent

<sup>5</sup> CAP, module 2 - Changement, Lucie Bégin, Professeur HES, p. 17

réaliser, durant cette phase, que les méthodes de travail actuelles sont devenues inadéquates.

A ce stade, une communication et des informations claires permettent de contenir l'amorce de rumeurs. L'attitude des individus se forge vis à vis du changement et ils seront soit réceptif soit réfractaires. C'est également lors de cette étape, que les premières réactions créent des groupes et des sous-groupes qui se traduisent par des informations embrouillées et des rumeurs ainsi que des alliances et des coalitions. C'est pourquoi, il est d'une importance primordiale de gérer cette phase de manière pointilleuse.

Le changement est un défi et nécessite une solide préparation. Il faut l'anticiper, en tenir compte et s'y préparer à tous les niveaux. Ceci est la clé d'un changement réussi.

## **2.2 Les résistances aux changements**

La signification du mot « résistance » trouve ses origines dans le mot latin « resistere », de « sistere » signifiant s'arrêter, s'opposer. Résister est donc le fait d'opposer une force à une autre afin de ne pas subir les effets d'un acte ou d'un mouvement. Cependant, d'autres significations sont données à ce mot. En botanique, la résistance d'une plante est sa capacité à endurer des intempéries, celle d'un matériau signifie sa dureté et sa solidité, enfin en électricité, la résistance est une pièce en cuivre servant à mesurer la faculté de freiner plus ou moins le passage du courant<sup>6</sup>. Appliqué à l'individu, la résistance désigne la qualité physique d'une personne qui lui permet d'endurer un effort, comme être résistant à la fatigue, synonyme d'endurance.

Le langage populaire a tendance à donner une connotation négative à ce mot. En effet, les définitions communes s'éloignent de son sens premier. La résistance de la personne au changement est définie par Collerette, Delisle et Perron<sup>7</sup> comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention du changement ». Dolan, Lamoureux et Gosselin<sup>8</sup> vont plus loin en décrivant cette notion comme « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont

---

<sup>6</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>7</sup> Le changement organisationnel. Théorie et pratique, 1997, p.94

<sup>8</sup> S. Dolan, G. Lamoureux, E. Gosselin - Psychologie du travail et des organisations, 1996, p. 486

introduites dans le cycle normal de travail. » La résistance au changement est donc, selon la conception traditionnelle du terme et les écrits qui en font référence, une réaction foncièrement négative.

La résistance peut voir le jour à tous les niveaux de l'organisation, de la part des employés, des cadres et même des dirigeants. Les raisons de cette opposition s'expliquent difficilement car elles sont multiples et surtout multidimensionnelles et pas forcément en relation directe avec le sujet du changement.

Les variables peuvent être à la fois individuelles, collectives, politiques, organisationnelles ou liées à la mise en œuvre. La résistance peut avoir les causes suivantes :

**Tableau 2**  
**La résistance au changement**

<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Intérêts personnels et politiques.</b> Perte de pouvoir, de statut et de perspectives de promotion, séparation d'avec des collègues de longue date, voire même trajet moins commode pour se rendre au travail.</li><li>- <b>Raisons psychologiques.</b> Peur de l'inconnu ou de l'échec, doute quant à l'aptitude à développer de nouvelles compétences, ou faible capacité à supporter le changement.</li><li>- <b>Raisons émotionnelles.</b> Manque d'énergie et de motivation, refus de reconnaître le besoin de changement, ou démoralisation.</li><li>- <b>Mauvaise méthode de changement.</b> Manque de participation, d'implication et de communication.</li><li>- <b>Problème de perception.</b> Manque de compréhension des raisons et des conséquences du changement. Impression de répétitions d'expériences passées, où des promesses n'ont pas été tenues.</li><li>- <b>Biais culturel.</b> Idées toutes faites et routinières, force de la tradition de l'entreprise, conflit entre les changements proposés et les valeurs et croyances en vigueur.</li><li>- <b>Facteurs historiques et organisationnels.</b> Relations habituelles entre les managers, les syndicats et les employés, ou traditions de rivalité entre les différents services ou fonction.</li></ul>
--

Source : stratégies du changement, 2005, p.203

## **2.3 Les symptômes de la résistance au sein de l'entreprise**<sup>9</sup>

Les principaux symptômes répertoriés dans la littérature sont les suivants :

### **Au niveau du vécu des collaborateurs**

- Réaction de refus, résistances, d'opposition, de rejet, de blocage
- Réaction de repli, de recherche de sécurité, de fuite, d'évitement
- Critiques, plaintes, sabotage, statu quo, lenteur
- Vécu de peur, d'angoisse, de déstabilisation et sentiment d'incompétence
- Éclatement de la cohésion ou groupement contre le changement et son pilotage
- Perte de la confiance dans l'entreprise et ses responsabilités
- Retour et fixation sur un âge d'or mythique
- Accroissement des rumeurs et échanges informels
- Ressenti de la fatigue, du stress et état de confusion

### **Au niveau du changement lui-même**

- Impossibilité de mettre en place le changement désiré
- Retard dans les délais de mise en place du changement
- Renégociation des objectifs initiaux du changement
- Surcoûts pour maintenir les objectifs initiaux
- Interférences

### **Au niveau de la performance technico-économique**

- Compétences inadéquates
- Baisse de la qualité
- Temps de réaction plus long
- Contrôle difficile
- Productivité fixée non atteintes
- Jeu de ping pong entre les services
- Au niveau des décideurs et pilotes du changement
- Dégradation de la confiance, de la crédibilité et de l'image
- Recherche de "bouc émissaire"
- Isolement

---

<sup>9</sup> Adaptation du cours de L. Bégin, 2005

## **2.4 Résister à la résistance**

La résistance au changement étant naturelle chez l'individu, nul ne pourra échapper à cette problématique. De plus, elle ne peut pas se gérer de par ces caractéristiques imprévisibles. On ne peut prédire qui, quand, sous quelle forme elle se manifestera. Il faut donc savoir anticiper ce frein au changement.

La conduite du changement passe par la réflexion quant aux moyens de surmonter ce risque. Plusieurs stratégies sont envisagées dans les divers écrits consultés mais aucun auteur n'a la prétention d'avoir la solution miracle.

Parmi une large gamme d'approches de la gestion de la résistance proposée, toutes font appel à la dimension humaine. Nombreuses sont les stratégies qui envisagent la réduction de la résistance par des méthodes de communication, de participation, de formation et d'accompagnement.

L'utilisation d'un langage adapté et compréhensible pour communiquer son message est essentiel. Mais une bonne communication passe également et surtout par l'écoute. Il est important d'être attentif aux réactions des personnes et comprendre ce qu'elles ressentent. La résistance vient du fait que les individus manquent d'informations et ont souvent un sentiment de mis à l'écart et un manque de consultation.

Impliquer son personnel dans le changement permet à ce dernier de mieux saisir les tenants et aboutissant du défi. L'association des personnes à des groupes de travail ou sous d'autre forme permet de stimuler leur participation au changement et ainsi baisser leur garde.

L'accompagnement et la formation peuvent diminuer le sentiment de solitude et de peur face au bouleversement à venir.

En résumé, il est primordial que les managers se montrent conscients des problèmes rencontrés et respectent les personnes, leurs compétences ainsi que les moyens fournis pour s'adapter afin de minimiser les impacts de la résistance. Mais la meilleure parade reste l'anticipation. Il est important de se préparer à une quelconque opposition et d'envisager différents scénarios.

## **2.5 Quels changements lors d'une fusion / acquisition**

Les entreprises fusionnent pour plusieurs raisons que ce soit les coûts qui dictent ces stratégies ou la volonté de croissance qui les motivent, toujours est-il qu'elles font face

irréremédiablement à des changements organisationnels. Les fusions demandent une gestion du changement. Regrouper deux entités revient à gérer des doublons dans les fonctions, les moyens, les services et ceci engendre obligatoirement un remaniement des structures.

Il existe mille et une théories sur le changement et on ne peut dire si une ou l'autre est « meilleure ». Chaque entreprise ayant des spécificités propres, les stratégies de changement se conçoivent au cas par cas. Une donnée est unique pour tous les cas, c'est la difficulté de piloter le changement.

En effet, il s'agit à la fois de continuité et de transformation, tout en sachant que le changement est imprévisible. Il n'est pas possible de contrôler ce facteur, ni de modéliser des prévisions d'événements futurs afin d'exercer un contrôle. Le changement qui n'est que rarement linéaire, demande donc une grande capacité de flexibilité.

En résumé, conduire le changement dans le cas d'une fusion c'est :

- Résoudre la problématique d'organisation
- Accompagner le projet de réorganisation
- Prendre en compte la dimension humaine
- Connaître les raisons de l'évolution et les facteurs principaux du changement
- Maîtriser la gestion de projet

## 3. Étude de cas

### 3.1 Présentation du PL9955

Le projet de loi 9955 modifiant la loi sur l'intégration des personnes handicapées a été soumis au vote du Grand Conseil genevois en date du 4 mai 2007 et accepté. Il consiste en une importante réforme des établissements pour personnes handicapées (EPH) et de leurs commissions. Ce projet de loi s'inscrit dans le plan de mesure du Conseil d'Etat. L'un des objectifs de cette nouvelle loi et ses principales modifications sont le rapprochement des deux établissements publics du canton de Genève, le CIP et les EPSE, afin de former un unique établissement pour personnes handicapées. Le but annoncé de ce rapprochement est l'instauration d'une gestion efficace et efficiente du domaine du handicap à Genève. L'application de cette loi va également modifier la constitution des commissions, actuellement au nombre de trois. A terme, elles vont être dissoutes afin de constituer une unique commission cantonale d'intégration des personnes handicapées. L'objectif de cette dernière sera la gestion du nouveau centre d'intégration, l'analyse des besoins en place d'accueil et permettra de proposer une planification des places, ceci grâce à l'union des compétences des 47 membres des commissions en place actuellement.

Ce projet de loi est l'une des conséquences de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) active dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008, et de l'application de la subvention quadriennale des EPH. Les principales modifications proposées sont liées directement aux mesures dictées par le Conseil d'Etat du canton de Genève. L'exposé des motifs présenté aux députés ainsi qu'à la presse justifie les effets positifs de ce projet comme suit<sup>10</sup> : Il s'agit des mesures 32 et 49 du plan de mesure et 22 du deuxième plan de mesures, qui sont libellées de la manière suivante :

- « diminuer de 25% les commissions officielles (CODOF) et le nombre d'observatoires au sein de l'Etat de Genève » (mesure 32 du premier plan de mesures);
- « introduire un subventionnement quadriennale 2007-2010 des établissements médico-sociaux (EMS) et des établissements pour handicapés (EPH), garanti et bloqué. Suspendre parallèlement les procédures bureaucratiques des demandes de subventions » (mesure 49 du premier plan de mesures);

---

<sup>10</sup>

Communiqué de presse du DSE du 23 novembre 2006

- « regrouper autour d'une structure commune les ateliers et institutions publiques pour personnes handicapées adultes » (mesure 22 du deuxième plan de mesures).

Il est important de relever que la réalisation cumulée de ces mesures aura pour effet de générer un processus dynamique et efficient. Il permettra, à terme, d'importantes synergies qui porteront notamment sur les éléments suivants :

- les organes de direction et de gestion;
- les services de ressources humaines et la politique de formation;
- les services administratifs, financiers, techniques;
- les services d'achats et d'approvisionnement, de transport, de restauration et d'entretien;

La mise en place de ce projet de loi permettra, comme cité ci-dessus, d'opérer d'importantes synergies ainsi que des mesures de rationalisation dans les services logistiques des institutions concernées. Les moyens dégagés, grâce à ces mesures, seront mis à disposition des fonctions d'encadrement, d'appuis et de soins pour les personnes handicapées.

### **3.2 Projet de fusion**

La fusion découle d'une décision purement politique et non prise par les établissements concernés. Ce projet de fusion vise à « créer des synergies importantes, propres à générer de nouvelles recettes et des économies » selon la direction des EPSE.

En effet, les EPSE et le CIP offrent des productions différentes, d'où une variété plus importante de produit et de services à offrir. De plus, le CIP ne possède pas de boutiques; il pourrait donc utiliser celles existantes des EPSE. L'essentiel est de réunir et d'utiliser l'existant afin d'enrichir le potentiel, et par la même occasion, réaliser des économies. Par exemple, réunir les productions dans un même lieu aboutirait à une économie au niveau des transports.

Dès les premières évocations de la possible fusion et sans attendre les conclusions du Grand Conseil, les deux organismes dirigeants ont décidé de travailler de concert. Dès janvier 2007, plusieurs mandats ont été confiés à des cadres, représentant les deux institutions, afin d'étudier les diverses possibilités de coordination et de collaboration possibles. Ces travaux concernaient la communication, les transports et les déplacements, les systèmes informatiques et financiers ainsi que le secteur des ateliers.



Ce regroupement est une première au niveau fédéral. En effet, nombre de petites entités sociales ont déjà fusionné mais aucune ne réunissait des instituts d'une si grande taille ayant un historique et des infrastructures si enrichis. Ce mouvement genevois fait office de pionnier. C'est pourquoi aucun benchmark n'a été réalisé lors de l'élaboration de ce dossier.

### **Les chiffres du domaine social à Genève<sup>11</sup>**

Les personnes aux bénéfices d'un soutien ou d'un hébergement souffrent de divers handicaps, comme par exemple psychique, physique, sensoriel et sont à 58% des hommes. Fin 2005, 822 personnes étaient hébergées dont 50% ont moins de 40 ans et 12% moins de 20 ans.

Genève possède 19 institutions pour personnes handicapées dont deux publiques. Au 1er juillet 2006 ces établissements proposaient 1959 places réparties selon les catégories suivantes :

- 372 places d'hébergement en home;
- 390 places d'hébergement en home, avec occupation;
- 1061 places en ateliers;
- 136 places en centres de jour.

Les chiffres du domaine du handicap à Genève sont les suivants :

- 166 millions de francs de charges d'exploitation;
- 1490 employés;
- 1181 postes exprimés à plein temps;
- 76% des charges d'exploitation consacrées aux charges du personnel soit 107'181 Chf par poste.

### **Nouvelle entité**

Les deux commissions administratives chargées de la gestion des établissements ont souhaité voir apparaître un nouveau nom et sigle soulignant l'intégration. Ce nom ne devait pas parler d'un « centre » et ne pas citer le terme « handicapé ». A la suite d'un concours organisé auprès des employés, un nouveau logo est né le 7 juin 2007 lors de l'annonce officielle de la fusion.

---

<sup>11</sup> Feuille d'avis Officielle de la République et Canton de Genève du 1<sup>er</sup> décembre 2006



## **Les chiffres de la nouvelle structure**

Les EPI réuniront 446 collaborateurs regroupant environ 1000 horaires différents en provenance de trois entités, représentant une gestion de 16 établissements. Le budget 2008 est de 60 millions de francs composé principalement de la subvention de l'Etat de Genève à hauteur de 33 millions de francs, des revenus des ateliers ainsi que des facturations aux résidents via l'assurance invalidité et de la Confédération pour les services de réadaptation.

Les charges sont composées majoritairement, soit à 80%, des salaires et charges sociales.

Il est important de relever qu'à l'heure actuelle les membres de la nouvelle commission administrative n'ont pas encore été désignés. Dès lors, les décisions qui doivent d'ores et déjà être prises sont délibérées lors des conseils d'administration réunissant les commissions des EPSE et des EPI. La proposition de structure ainsi que le calendrier des travaux préparatoires évoqués dans les chapitres suivants ont fait l'objet de cette démarche.

### **3.3 Présentation des institutions**

L'expérience veut que pour qu'une opération de fusion / acquisition soit un succès, la dimension structurelle, organisationnelle et culturelle ne soit pas totalement en opposition. Selon Olivier Meier<sup>12</sup> le degré de proximité influe de façon positive sur la réussite de l'opération. Plus la fusion est horizontale, plus les chances de succès sont performantes.

Cette étude de cas fait référence à une fusion de type horizontale entre deux entités sans prédominance de pouvoir de l'une ou l'autre. Dès lors, pour que ce regroupement devienne une réussite, il est important de ne pas avoir d'importantes divergences

---

<sup>12</sup> Fusions Acquisitions, stratégie, finance, management, 2006, p. 51

quant aux univers de ces deux entités. C'est pourquoi, les structures des deux instituts vont être analysées ci-après.



### 3.3.1 EPSE

Les établissements publics socio-éducatifs pour personnes handicapées mentales ont pour mission « d'accueillir dans des résidences et dans des ateliers des personnes handicapées mentales adultes, avec ou sans troubles psychiques ou handicaps physiques associés, dont les caractéristiques personnelles nécessitent un soutien éducatif »<sup>13</sup>. Les EPSE souhaitent intégrer les personnes handicapées dans la vie de la cité genevoise et s'engagent à répondre aux besoins de leurs clients. Ils coopèrent avec l'ensemble de leurs partenaires, font connaître leurs activités en apportant leur contribution au bien-être de la collectivité. Ils aspirent à une gestion optimale et, pour y parvenir, appliquent un management de la Qualité ISO 9001. De plus, ils souhaitent fournir au personnel une gestion participative avec des responsabilités clairement définies.

Cette institution, rattachée au Département de la solidarité et de l'emploi de l'Etat de Genève se situe à Collonge- Bellerive. Elle puise sa mission au sein de la loi cantonale K 1 40 du 19 avril 1985. Cette dernière précise que ces établissements ont pour but l'épanouissement de la personne et son développement en offrant une qualité de vie optimum. De plus, ils se doivent de développer au mieux les facultés des individus et favoriser l'acquisition de nouvelles capacités.

Une des sources des valeurs et des actions des EPSE se trouve dans la déclaration des droits des personnes handicapées mentales qui mentionne la nécessité d'aider ces personnes à développer leurs aptitudes ainsi qu'à encourager leur intégration dans la société.

Les clients des EPSE sont donc des personnes ayant un handicap physique ou mental, pris en charge par l'institution de manière occasionnelle, journalière ou régulière.

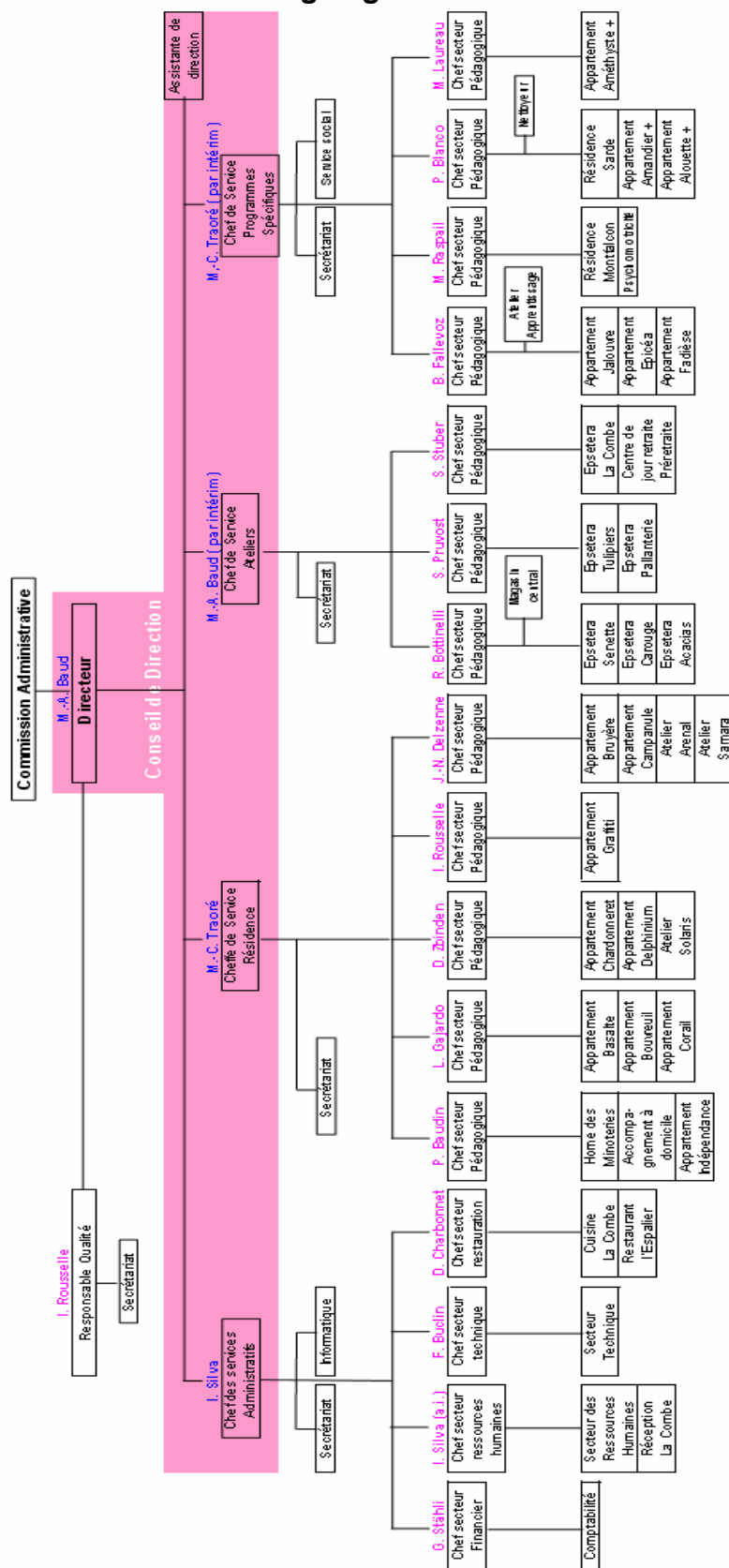
Les EPSE facturent leurs prestations à leur client via les assurances sociales du canton ou de la Confédération.

Leur rôle est d'intégrer ces personnes par le biais des relations humaines. Cette institution évolue dans le secteur social.

---

<sup>13</sup> Site internet des EPSE

**Commission Administrative**



Etat au 1er juin 2007

### Figure 6

#### Organigramme

Source : adaptation intranet EPSE, septembre 2007

Son organigramme suggère une structure organisationnelle très hiérarchisée. En effet, le flux des échanges se fait uniquement de manière verticale. Cette arborescence est modélisée selon le moule étatique et a une structure pyramidale. Les contacts de Monsieur Baud, directeur des EPSE, se limitent uniquement au conseil de direction (zone rose). Les directeurs ont sous leurs ordres des chefs de secteur qui n'ont pas d'interaction entre eux. Cette structure facilite la définition des responsabilités et les limites de pouvoir de chacun. Cependant, elle présente un frein à la prise de décisions. En effet, la circulation de l'information est lente car elle doit passer par tous les échelons de la hiérarchie. Cette démarche lourde se retrouve dans l'intégralité des processus et procédures comme illustrée dans l'annexe 1. Cette procédure de traitement des dysfonctionnements demande l'intervention d'au minimum six personnes et requiert plus d'un mois de traitement.

### **Les objectifs**

Les EPSE ont des objectifs clairement définis composés d'objectifs généraux et stratégiques, ils se constituent comme suit :

- **Offrir de nouvelles prestations et/ou de nouvelles structures aux résidents et travailleurs.** Le nombre de personnes vieillissantes et dépendantes résidentes et travaillant aux EPSE augmente. Les personnes accueillies présentent de nouveaux troubles du comportement. Il convient d'adapter les structures à ces nouveaux besoins. Il convient aussi d'élargir l'éventail des méthodes pédagogiques et des possibilités d'intégration sociale.
- **Assurer que l'ensemble des prestations fournies aux personnes handicapées concourt à leur intégration.**
- **Assurer l'amélioration continue de la qualité.** Il est démontré que le système Qualité assure une gestion optimale des EPSE parce qu'il permet de mesurer la satisfaction des besoins des clients et qu'il répond aux exigences des autorités ainsi qu'aux besoins de transparence et de participation du personnel.
- **Adapter les structures et / ou les prestations des EPSE en relation avec les ressources disponibles.** Les sources de financement habituelles des EPSE subiront de profondes mutations, voire d'importantes diminutions. Il convient de rechercher de nouveaux moyens financiers pour assurer la pérennité des EPSE.

- **Créer les conditions optimales pour un rapprochement entre le CIP et les EPSE.** Établir un comparatif entre les deux structures.
- **Promouvoir et faire connaître les compétences professionnelles des EPSE.** Il est important que le travail des EPSE soit reconnu pour ses activités. De nombreux partenaires demandent aux EPSE des interventions liées au savoir-faire et aux compétences professionnelles; qu'il faut faire reconnaître.
- **Garantir une politique des ressources humaines qui réponde à l'évolution des besoins.** Face à l'évolution et à la complexité sans cesse grandissante des besoins en personnel, la politique des ressources humaines mise en place aux EPSE doit répondre aux exigences des établissements.

De plus, il existe des objectifs de service ou de secteur. Ils sont destinés à mettre en évidence et à évaluer les activités des services. Ils sont mis sur pied par les équipes, le chef de secteur ou le chef de service et sont soumis au supérieur hiérarchique pour aval. En outre, des objectifs sont également émis aux collaborateurs qui se sont vus mandater des tâches par le conseil de direction.

## **Les prestations**

Les EPSE gèrent différents ateliers et résidences.

Les ateliers au nombre de six, complétés par un centre de jour, proposent des activités de développement personnel ou professionnel. Les activités de développement personnel sont composées de stimulation de base, corporelle, de massage, des activités de psychomotricité, de musicothérapie, d'expression artistique ainsi que des activités de travail artisanal. Ces ateliers sont destinés aux personnes dont les capacités sont limitées.

Les deuxièmes, les ateliers de développement professionnel, sont des espaces de productions artisanales avec la fabrication de bougies, savons, sérigraphie sur textile, broderie et articles en bois. De plus, des travaux de sous-traitance comme le tri, le conditionnement, la mise sous pli et l'expédition sont réalisés dans ces ateliers. Trois lieux d'activité sont des boutiques qui vendent leurs créations ainsi que celles de structures similaires européennes.

Par ces activités, les EPSE remplissent leur mission en favorisant l'acquisition de compétences et en développant l'autonomie et la responsabilité de chacun.

Les cinq résidences du canton proposent aux personnes handicapées des appartements et un accompagnement quotidien, rythmé par des activités et des loisirs destinés à les sociabiliser et les intégrer. Les équipes éducatives accueillent 137 personnes par année. L'annexe 2 décrit schématiquement la structure de l'institution.

### Les partenaires

Les EPSE sont liés à divers partenaires dont ils dépendent financièrement ou juridiquement. Ils ne peuvent prétendre à une totale liberté de gestion et de décision, leur existence étant régie par des lois. Un bref aperçu des principaux liens recensés est répertorié dans le tableau 3.

**Tableau 3**  
**Les partenaires et leurs liens**

Partenaires	Liens
Etat de Genève : Département de la solidarité et de l'emploi (DSE)	<a href="#"><u>Loi K 1 40</u></a> art. 8, lettre C
	Directive
Inspection Cantonale des Finances (ICF)	<a href="#"><u>Loi D 1 10</u></a> sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques
Office Fédéral des Assurances Sociales (OFAS)	Directive
	Octroi des subventions d'exploitation des homes et des ateliers et d'équipement
	Octroi des subventions de construction
	Directive du 01.07.1998
Banque Cantonale de Genève (BCG)	Contrat pour l'octroi d'une ligne de crédit de fonctionnement

Source : adaptation intranet EPSE, septembre 2007

### La culture d'entreprise

La culture d'entreprise des EPSE se base sur un fonctionnement étatique. La référence est le principe de management de l'Etat de Genève. Leur règlement du personnel ainsi que les base de fonctionnement sont ceux édictés par le Conseil d'Etat. Quant à l'organigramme, il est une copie parfaite des structures que l'on retrouve au niveau des services étatiques. Cette dépendance se retrouve au sein du domaine financier, 80% du budget de l'institution proviennent des subventions de l'Etat.

La culture est marquée par un système rigide et un leadership de style autocratique. Son organisation repose sur des processus décisionnels et elle est axée sur le management de la qualité.

L'influence de la direction est très forte et prend les décisions sans en discuter avec quiconque. Cette dernière se décrit avec une image puissante, celle du « roi qui trône sur l'institution et qui prend les décisions »<sup>14</sup>. Les collaborateurs sont donc réduits aux rôles secondaires, appliquant les procédures élaborées par la hiérarchie. Le directeur en place dirige cette entité depuis plus de 25 ans et connaît parfaitement les ficelles du métier. De par sa longue carrière, il a d'étroites relations avec Monsieur François Longchamp, conseiller d'Etat en charge du département de la solidarité et de l'emploi et ancien membre de l'INSOS, instituts sociales suisses pour personnes handicapées.

Les EPSE attachent une grande importance à l'ouverture et à la transparence. Le personnel et les personnes handicapées côtoient les mêmes lieux, les bureaux administratifs étant accessibles aux clients. Les pauses et les repas sont pris en commun à la cafétéria. Cette dernière emploie des personnes handicapées. Cette proximité est le reflet de l'importance que donne l'institution aux relations.

### 3.3.2 CIP



Le centre d'intégration professionnelle (CIP) crée en 1952 est un établissement public autonome qui a pour objectif de favoriser l'intégration sociale. Sa mission consiste à favoriser l'intégration socio-professionnelle des personnes atteintes dans leur santé / en difficulté d'insertion<sup>15</sup>.

Pour appliquer sa mission, le CIP est composé de plusieurs secteurs d'activités :

- les ateliers adaptés;
- la réadaptation professionnelle;
- le centre d'expertise médicale.

Ces divers centres d'observations, services d'évaluation et ateliers sont destinés à accompagner au mieux les personnes handicapées et/ou en difficultés. La complexité des clients du CIP est en constante augmentation. Ainsi chaque personne touchée par les difficultés croissantes à s'insérer dans le monde du travail se verra orientée, à terme, au CIP.

---

<sup>14</sup> Selon entretien du 1<sup>er</sup> octobre 2007 avec la direction des EPSE

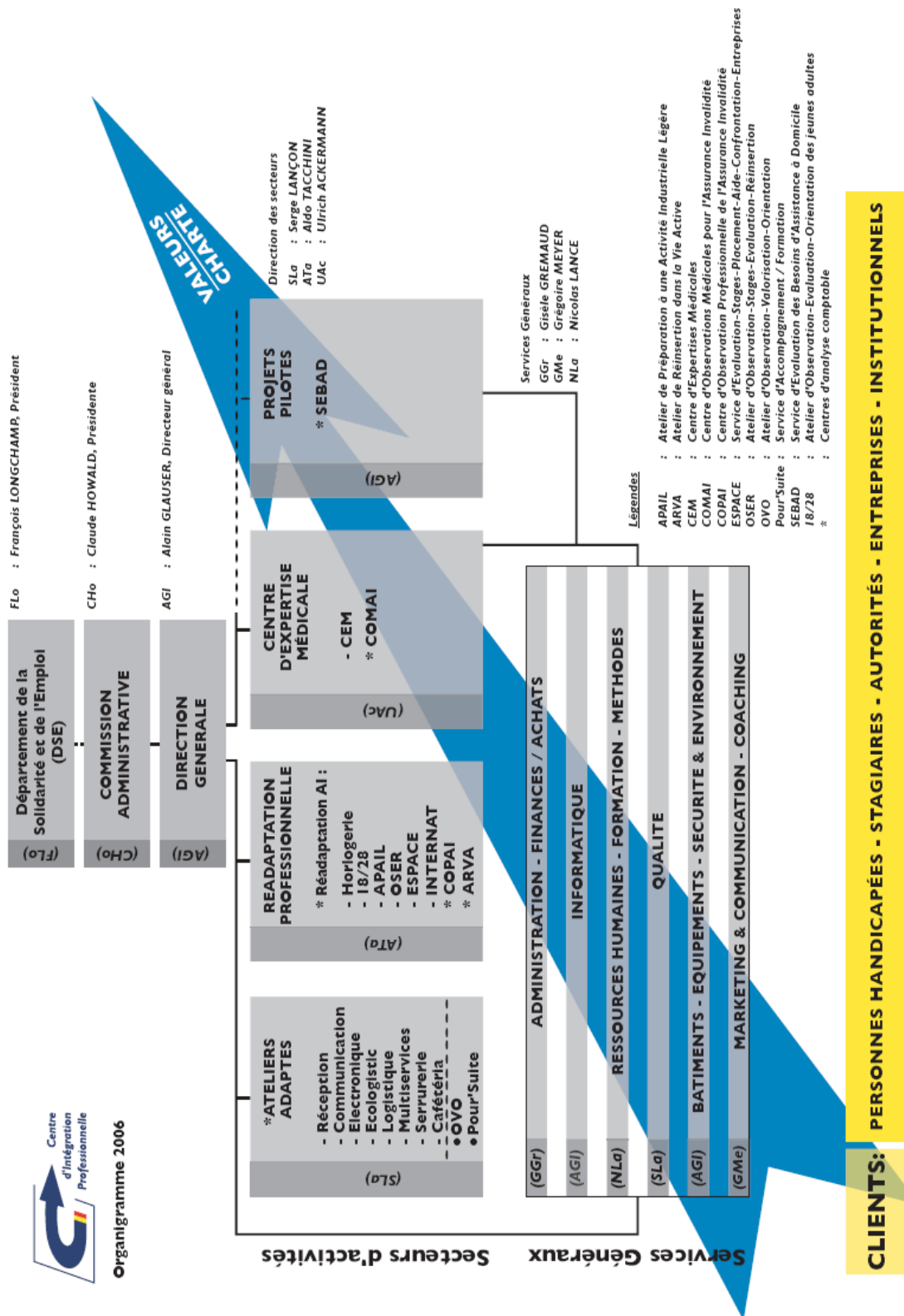
<sup>15</sup> Site internet du CIP



## **Organigramme**

Son organigramme (figure 7) est composé de quatre secteurs d'activité et des services généraux, tous sous la coupe de la direction générale. Cette structure hiérarchique est enrichie par une notion de progression de valeur. L'élément clientèle est clairement identifié et intégré à l'organisation.

Figure 7  
Organigramme



Source : site internet du CIP, septembre 2007

## **Les objectifs**

Les objectifs du CIP sont répartis selon les secteurs d'activités, la direction générale, les ateliers adaptés, la réadaptation professionnelle et le centre d'expertise médicale. Ces derniers sont analysés en fin d'exercice et un rapport est distribué à l'intégralité des employés relatant les résultats. Voici un aperçu des objectifs 2007<sup>16</sup>.

### Direction générale

- Assurer l'équilibre financier
- Appliquer et veiller au respect de la charte
- Intégrer le contrôle interne dans le système de management
- Mettre en place la gestion électronique des documents
- Créer des conditions favorables au rapprochement CIP-EPSE
- Réaliser des gains par des actions CIP-EPSE

### Ateliers adaptés

- Finaliser le regroupement des ateliers CIP-EPSE
- Créer 10 places pour personnes handicapées pour un total de 150
- Augmenter le 15 % le chiffre d'affaire 2007 et équilibrer le budget
- Appliquer la nouvelle grille des salaires pour les personnes handicapées

### Réadaptation professionnelle

- Atteindre un taux d'occupation de 100% pour toutes les mesures
- Développer et doubler les activités des ateliers "APAIL" et "Horlogerie"
- Réaliser des stages professionnels pour le personnel d'encadrement

### Centre d'expertise médicale

- Facturer 240 expertises AI
- Traiter les expertises en 3 mois

## **Les prestations**

Les principales activités du CIP sont les ateliers adaptés. Ces ateliers protégés regroupent plus de 25 métiers sous la surveillance de maîtres socio-professionnels et fonctionnent selon les caractéristiques d'une entreprise de sous-traitance. 170 personnes travaillent dans différents domaines tels que l'imprimerie, le conditionnement, l'assemblage et la menuiserie, regroupées par équipe en fonction des compétences des personnes. Cette structure contribue à intégrer et à insérer des personnes grâce à une activité professionnelle. Cet emploi répond à un contrat de

---

<sup>16</sup>

Site internet du CIP

travail et chaque travailleur reçoit une rémunération. Cette démarche permet aux personnes en difficultés de suivre une formation et de travailler dans une activité qui leur permettra de développer de nouvelles compétences. Le CIP intègre également des fonctions d'observation, d'évaluation et d'orientation afin d'ouvrir l'accès au marché du travail ordinaire à ceux qui en ont la capacité.

Confrontées à une forme de réalité du marché (les postes sont adaptés aux capacités de chacun), les personnes handicapées et/ou en difficultés retrouvent une reconnaissance de la société à travers leurs activités. Ces ateliers, au cœur de la mission du CIP, vont dès le premier semestre 2008, se regrouper au sein d'un unique lieu de production, la Pallanterie. Ce projet répond à un besoin de place de travail toujours plus grand.

### **Les partenaires**

Institut de droit public, le CIP répond aux lois et règlements du secteur public. Les partenaires du CIP se retrouvent dans le tableau 3 avec une notion différente des relations avec l'OFAS. En effet, les subventions accordées sont de natures différentes. De plus, le CIP travaille en étroite collaboration avec l'Hospice général et l'Office cantonal de l'emploi.

### **Les chiffres<sup>17</sup>**

En 2006, le CIP, c'était :

- environ 100 postes d'encadrement: administration, professionnels du terrain, ingénieurs, psychologues et médecins qui assurent les prestations de nos divers secteurs;
- 21'000'000.- Chf de budget de fonctionnement pour dédier aux activités suivantes:

### **Ateliers Adaptés**

- 170 postes de travail;
- 250 personnes handicapées;
- 25 personnes au chômage en emploi temporaire cantonal;
- plus de 4'000'000.- Chf de chiffre d'affaires.

### **Réadaptation Professionnelle**

- 502 mandats d'expertises;

---

<sup>17</sup> Site internet du CIP, rapport de gestion 2006

- 22'500 journées de stages pour des personnes venant de toute la Suisse romande;
- plus de 8'500'000.- Chf de prestations facturées.

#### **Centre d'Observation Professionnelle pour l'AI (COPAI)**

- 61 mandats d'expertises pour des observations professionnelles.

#### **Centre d'Observation Médicale pour l'AI (COMAI)**

- la mise en place d'une équipe performante;
- un exercice bénéficiaire;
- 203 expertises médicales pour des personnes en demande de prestations AI.

#### **La culture d'entreprise**

La culture d'entreprise du CIP se dessine, entre autre, autour de la charte de l'entité (annexe 3). En parcourant cette dernière, on constate qu'un vocabulaire très entrepreneurial est utilisé. Le CIP tend à une certaine indépendance financière et parle de réalité du marché et de l'emploi. Il souhaite participer au développement économique et se situe comme partenaire des entreprises.

De part mes divers entretiens et à travers la documentation de l'institut, on peut noter une culture axée sur l'entrepreneurial. En effet, le CIP souhaite garder et développer une certaine indépendance vis-à-vis de l'Etat. Il est intéressant de souligner que plus de 60% du budget de fonctionnement est couvert par la vente de ses prestations. Le solde étant couvert par l'OFAS et l'Etat de Genève. Cette optique est fortement influencée par le directeur et son parcours professionnel. Monsieur Glauser est entré dans la fonction publique depuis quatre ans. Auparavant, il exerçait dans des entreprises privées tant en Europe qu'aux États-Unis. De part ses fonctions, il a accompagné diverses fusions outre-mer.

Les principaux liens professionnels se font avec des entreprises privées. Ces dernières influencent les méthodes de travail du CIP.

### **3.4 Diagnostic stratégique des institutions**

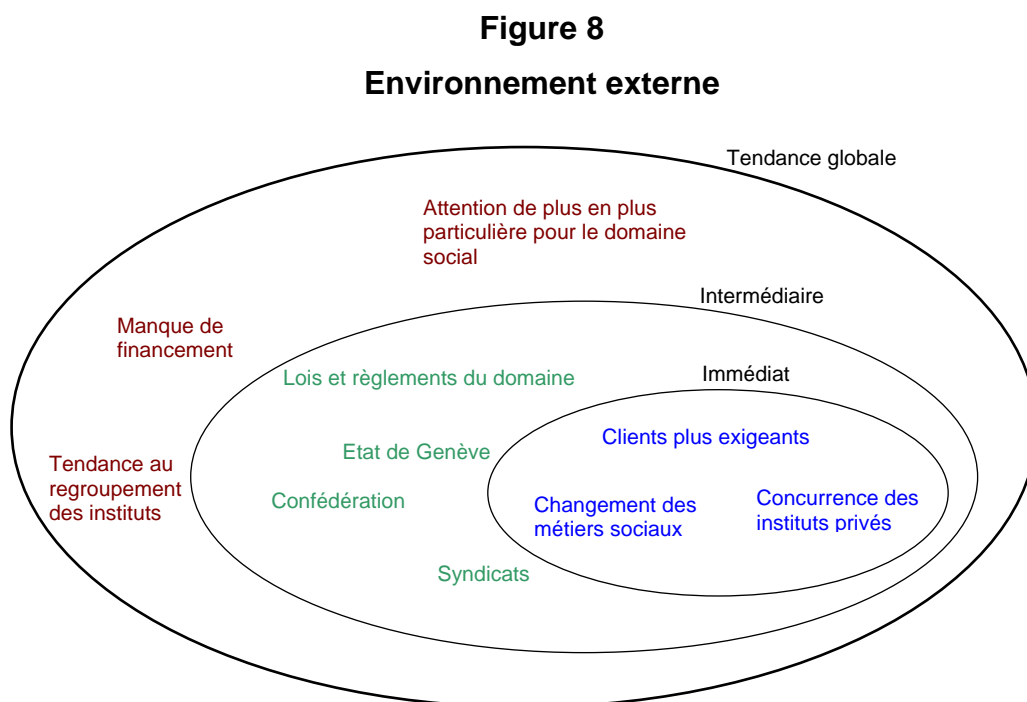
Les deux instituts évoluent dans le même contexte économique, c'est la raison pour laquelle un seul diagnostic succinct a été réalisé.

### 3.4.1 Environnement externe

L'environnement externe des deux institutions a beaucoup évolué ces dernières années. En effet, le domaine social a été mis en avant par les politiques, et les personnes sont de plus en plus sensibilisées par le monde du handicap et de l'intégration. La société met dorénavant le doigt sur les injustices et les incohérences du système. De cette situation ressort une complexité plus grande de cet environnement. Les lois et les divers règlements n'ont cessé d'évoluer et d'imposer de nouvelles normes. De plus, les assurances invalidités sont devenues plus vigilantes et strictes sur les prestations fournies par les instituts sociaux. Même le métier d'assistant social s'est transformé. Un nouveau diplôme a vu le jour, nommant dorénavant des animateurs sociaux culturels.

Le peuple suisse, par votation fédérale, a donné la responsabilité aux cantons d'assumer les subventions et la gestion du domaine social. Cette mesure implique que, dorénavant, une personne pourra être « assistée » dans un autre canton que celui de résidence. Il va sans dire qu'une nouvelle concurrence s'installe suite à cette décision. Sachant que les cantons tels que Vaud et Valais proposent des prestations à des coûts inférieurs (230.- chf pour une prestation AI) à celui de Genève (320.- chf), les instituts du canton vont certainement perdre de précieux revenus.

L'environnement externe des EPSE et CIP se compose comme suit.



Source : Stéphanie Gummy, septembre 2007

### 3.4.2 Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités

Ce tableau permet une vue synthétisée sur l'environnement interne et externe des deux institutions.

**Tableau 4**  
**Analyse MOFF**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonne relation fournisseurs / fabricants</li><li>• Des projets d'extension</li><li>• Bonne connaissance de la concurrence (alliance possible dans certains secteurs)</li><li>• Structure organisée (management de la qualité)</li><li>• Formation continue pour le personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'autonomie dans les décisions</li><li>• Budget déficitaire</li><li>• Système hiérarchique</li></ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutient Etat</li><li>• Subvention bloquée pour 4 ans</li><li>• Associations professionnelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retrait de la Confédération</li><li>• Baisse de prestation des assurances sociales</li><li>• Vieillissement de la population</li></ul>

Source : Stéphanie Gummy, septembre 2007

## 3.5 Analyse

La différence significative entre les cultures d'entreprises risque de créer un réel choc. En effet, les EPSE avec leur gestion influencée par le domaine public et la dépendance qui en découle, fonctionnent non pas comme une institution sociale en partenariat avec l'Etat de Genève mais bien comme un service dépendant du département de la solidarité et de l'emploi. Quant au CIP, il essaie, dans la mesure du possible, de se détacher de cette influence et souhaite gagner, jour après jour, une certaine indépendance. Cette caractéristique se ressent à un niveau hiérarchique élevé mais également auprès du personnel. D'un côté, on se compare à des fonctionnaires tandis que de l'autre, on est employé de l'institut.

Lors de la première projection du budget 2008 des EPI, un déficit de 800'000.- chf est apparu. Suite à cette problématique, la direction des EPSE ne souhaite prendre

aucune mesure afin de résorber ce déficit, reportant la faute sur la volonté politique de fusionner et ainsi de tendre vers ce genre de complication. Elle commente ce résultat comme étant satisfaisant au vue des circonstances. La direction du CIP, de son côté, a entrepris des démarches auprès de ses partenaires afin de chercher et conclure de nouveaux contrats et, par la même occasion, augmenter le chiffre d'affaire des EPI.

Il en va de même pour le régime du personnel. Ce dernier étant soumis au règlement B5.05, une indexation ainsi qu'une annuité annuelle devraient être accordées aux collaborateurs chaque année. La subvention quadriennale fixée suite à la RTP ne pourra compenser cette augmentation des frais. Les directions doivent, d'ores et déjà, agir afin de trouver une compensation financière à cette future charge.

Les responsables du CIP essayent de développer les ateliers adaptés et de réunir les connaissances de chaque institution privée afin d'être plus compétitif vis-à-vis des entreprises privées. Quant aux EPSE, ils ne souhaitent pas engager des ressources supplémentaires et attendent une solution financière via le Conseil d'Etat et le Grand Conseil.

Il en va ainsi à tous les niveaux des institutions. D'un côté, on attend les solutions d'un niveau hiérarchique supérieur, de l'autre on fait avec les moyens du bord pour trouver une solution.

Il est intéressant de noter que les deux instituts n'évoluent pas dans le même domaine. Le CIP répond aux contraintes du marché du travail, quant aux EPSE ils fonctionnent dans un environnement purement social. Suite à un entretien avec la direction du CIP, il s'avère que les directeurs ne s'entendent pas sur la mission commune des EPI. En effet, leur différente culture ne favorise pas la concordance des visions. Les EPSE sont ancrés dans une réflexion publique, son domaine étant fermé au monde extérieur. Ils pensent trouver les solutions d'intégration des personnes handicapées avec le soutien de l'Etat. Tandis que le CIP souhaite avoir des interfaces avec les instituts privés et développer la collaboration avec le monde du travail privé.

Cette sensation de divergence de vision se ressent dans l'analyse des objectifs, qui ciblent des axes différents. Certes, on retrouve des volontés communes comme le rapprochement, Cependant les EPSE orientent leurs efforts sur l'intégration des personnes et leur épanouissement. Leurs objectifs principaux sont dédiés à cette cause.

Le CIP, quant à lui, a des objectifs plus orientés sur la gestion de l'entité. Sa santé financière et répondre aux exigences légales (instauration d'un service de contrôle



interne dès le 1<sup>er</sup> janvier 2007 dans toutes les entités étatiques) sont ses principales priorités.

Ces différents buts confirment l'hypothèse de deux directions ayant des préoccupations et des visions de leur activité divergentes.

Toutefois, la structure et le fonctionnement général des deux entités sont similaires. Elles sont régies par les mêmes règlements et gérées par le même département de tutelle. Ces caractéristiques devraient contribuer au bon rapprochement des institutions et permettre l'application des synergies décrites dans le projet de loi.

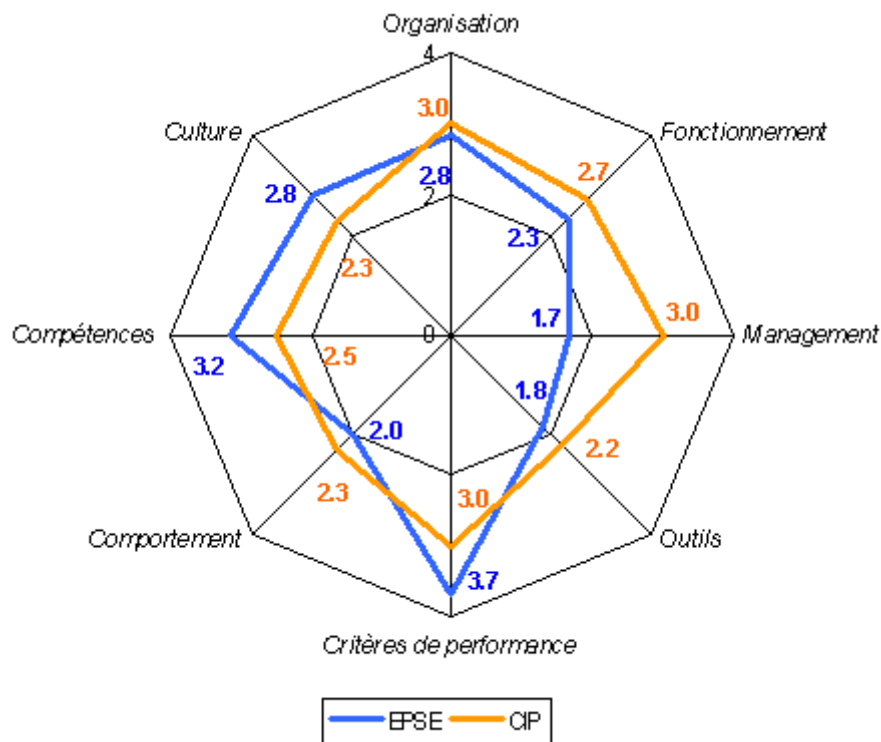
### **3.6 Vision des managers**

Afin de vérifier les hypothèses du paragraphe précédent, j'ai soumis aux directeurs des institutions un questionnaire concernant le changement et ses impacts, le but étant de faire ressortir leur vision du projet et la perception qu'ils ont des EPI. Le questionnaire (annexe 4) regroupe huit axes de réflexions avec un coefficient attribué à chaque question, allant de 0 à 4 (0 ne concernant pas le changement, 4 étant un changement essentiel). Cette démarche proposée par David Autissier<sup>18</sup> s'inspire des travaux de Kanter sur la roue des changements. Cet outil est un modèle servant à analyser les impacts d'un changement sur l'organisation. Les résultats présentés dans la figure 9 démontrent des similitudes quant à certains points de vue tandis que des divergences notoires sont à relever dans 2 cas de figure.

---

<sup>18</sup> Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action, 2003, p. 164

**Figure 9**  
**Les cadrans du changement**



Source : Stéphanie Gummy, octobre 2007

Dans le cadre des EPSE, la tendance prédominante des impacts se fera, selon la direction, sur les critères de performance. Ces derniers seront modifiés et revus à la hausse. Il en va de même pour les compétences demandées. Il est intéressant de souligner que l'axe du management, qui regroupe les outils, les usages et les normes déterminant la gestion des relations entre les individus et l'organisation, n'est pas soumis à une pression due au rapprochement. Les réponses étant données par un manager avec une forte personnalité, il se peut que ce dernier n'ait pas souhaité se remettre en question.

Quant aux impacts prévus sur les critères de performance, le résultat n'a rien de surprenant sachant que le management des EPSE est basé sur la qualité. La mission et les objectifs des EPI ne seront pas similaires à ceux des EPSE, une modification de cette notion est donc inévitable.

Pour ce qui est de l'avis de la direction du CIP, les axes de l'organisation et du management seront les plus touchés par les impacts de la fusion. L'axe de l'organisation et de la structure, mesure les impacts et les transformations sur les

activités, les responsabilités et les ressources. D'après la direction, l'impact est fort car le CIP se calque sur les EPSE, d'où une répartition des tâches dans des entités différentes.

Je tiens à préciser que cette représentation graphique des impacts sur le changement n'a pas de valeur exhaustive. En effet, elle intervient simplement comme outil de réflexion quant aux changements envisagés par les deux directions. De plus, l'approche de ce questionnaire a été totalement différente selon les instituts. D'une part, la direction des EPSE a accueilli l'enquête avec scepticisme et l'a complétée dans un laps de temps très restreint. D'autre part, la direction du CIP a choisi de conserver le questionnaire quelques jours afin d'avoir une réflexion commune avec ses dirigeants.

Les résultats de cette enquête ne me permettent pas d'infirmer notre hypothèse de deux directions travaillant avec des visions différentes, les moyennes des axes n'étant pas si éloignées que cela. Néanmoins, si l'on compare les réponses de chacun, il existe des contrastes d'opinion importants, notamment à propos de la culture d'entreprise. A la question « la culture risque-t-elle de freiner la fusion » les réponses ont été 0 et 3. Ceci reflète bien une appréciation différente de la problématique. Selon la théorie, cette ambiguïté peut créer une faillite à la réussite de la fusion.

## 4. La fusion

Toutes les littératures concernant les fusions / acquisitions recommandent une gestion minutieuse du processus de regroupement, une communication claire, une intégration rapide et une implication du personnel, ceci afin de réussir le rapprochement. Ces démarches permettent également de créer un nouvel élan et ainsi éviter l'émergence de résistance.

L'union des deux institutions étant délicate au vu des conclusions du chapitre précédent, une observation de la gestion de la fusion et des éléments clés va être réalisée dans les lignes suivantes. Selon la théorie, les clés du succès résident dans la communication pour éviter les résistances et l'intégration.

### 4.1 Acteurs du projet

Afin de mieux comprendre le mécanisme de rapprochement des entités, il est important de cerner les personnes impliquées et concernées par le projet. Il a volontairement été fait abstraction de la dimension « commission administrative » évoluant uniquement sur un plan décisionnel.

**Tableau 5**  
**Les acteurs du projet**

Plan des acteurs concernés par la fusion aux sein des institutions										
Acteurs ou groupes d'acteurs	Fonctions	Rôle	S'oppose	N'empêche pas la fusion	Ajoute la fusion	Aide à implanter la fusion	Enjeux	Ressources	Coalition possible avec	
M. François LONGCHAMP	Président du DSE	A l'initiative du projet. Prends toutes les décisions sans présence de la future commission administrative			X		Réussite du projet, pérennité du domaine social	Projet de loi, budget, expérience		
M. Marc-André BAUD	Directeur des EPSE	Suit le projet et prend les décisions. Chef des projets				X	Pérennité et rentabilité	Projet de loi, budget, expérience,	la commission administrative, le président du DSE	
M. Alain GLAUSER	Directeur du CIP	Suit le projet et prend les décisions. Chef des projets				X	Pérennité et rentabilité	Projet de loi, budget, expérience		
Chefs de mandat	Directeurs des services concernés	Analyser les synergies possibles entre les institutions et émettre des propositions de regroupement		X		O	Outils adaptés aux cahiers des charges, valorisation du travail, besoin de la clientèle	Cahier des charges, documentation, procédure	la direction	
Employés	Fonctions administratives, sociales	Futurs collaborateurs de la nouvelle entité		X	O		Meilleures conditions de travail, meilleures reconnaissances des personnes handicapées	Bonne volonté	entre eux	

X : position actuelle  
O : position idéale

Source : Stéphanie Gummy, septembre 2007

Les acteurs du projet désignés dans le tableau 5 ne sont pas tous impliqués dans le processus de fusion. Seule une infime partie des employés ont été inclus dans des mandats d'étude. En effet, les directions ont fait office, à la fois, de décideurs et d'exécutantes. Des groupes de travail ont été formés afin de réaliser des études sur les synergies possibles dans des domaines comme les transports. Chaque équipe avait pour chef de projet l'une ou l'autre des directions. Les mandats, donnés uniquement à des cadres supérieurs, consistaient à analyser les données du secteur et rendre un rapport proposant des mesures d'économies.

En référence à la classification de David Autissier<sup>19</sup>, les directeurs des EPSE et du CIP sont à la fois décideurs, prescripteurs et installateurs. Les collaborateurs sont, quant à eux, uniquement des utilisateurs.

## **4.2 Processus de fusion**

Afin de considérer le processus d'intégration de la fusion, il est important de déterminer si le stade du changement se situe bien en phase de transition.

### **4.2.1 Phase de préparation**

Comme évoqué dans la partie théorique portant sur le changement, la phase de décristallisation est délicate et importante dans un processus de changement. Il est essentiel de comprendre la nécessité du changement et le deuil de la situation présente doit être fait. Pour arriver à cette finalité, les directions doivent s'investir afin d'obtenir l'appui des collaborateurs.

#### **L'annonce**

L'annonce de la fusion a été faite officiellement par Monsieur François Longchamp, conseiller d'Etat, aux membres des commissions administratives des EPSE et du CIP ainsi qu'aux membres de la Commission cantonale pour l'Intégration des personnes handicapées lors d'une réunion plénière le 16 octobre 2006.

Il a annoncé le dépôt d'un projet de loi qui requiert un nouvel établissement pour personnes handicapées par la fusion des deux établissements publics existants. Cette déclaration n'a surpris personne, un certain nombre de bruits de couloir ayant fait état de ce changement. En effet, l'évocation de la RTP avait déjà souligné la problématique

---

<sup>19</sup> Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action, 2003, p.159

des subventions aux institutions. Les participants ont pu, lors de cette assemblée, poser un certain nombre de questions à leur interlocuteur. Les principales craintes étant liées à l'avenir du personnel, Monsieur Longchamp a assuré que cette fusion se ferait sans licenciement.

Le "Perroquet », journal interne des EPSE, a relaté ces faits et dits la troisième semaine du mois d'octobre. C'est par ce moyen de communication que les employés des EPSE ont appris officiellement la fusion. Les collaborateurs du CIP, ont été informés durant la même période par des séances de service proposés par leur supérieur hiérarchique. Il va sans dire que les rumeurs et autres dits avaient alerté un grand nombre de personnes, et que la nouvelle était connue de tous.

C'est en décembre, avec la sortie du journal des EPSE, que de nouveaux échos quant à la fusion ont été donnés. Un article, construit sur la base d'une interview de la direction des EPSE, a amené des informations complémentaires. La direction répondait aux questions suivantes :

- Pourquoi une fusion ?
- Pourquoi avec le CIP ?
- A quel rythme ?
- Concrètement que va-t-il se passer ?

A ce stade, aucune annonce officielle n'avait été encore faite aux partenaires.

#### **4.2.2 Phase de transition**

Selon les différentes informations récoltées, la fusion serait actuellement dans la phase de transition. Les premières mesures dues aux regroupements des entités ont déjà pris effet. Les services administratifs du CIP ont d'ores et déjà intégré les locaux des EPSE et fonctionnent selon les nouvelles normes des EPI. Cette hypothèse peut être vérifiée à l'aide des indices développés par Collerette et Schneider pour déterminer le stade de changement dans l'organisation.

Indices liés à la transition<sup>20</sup> :

- Les gens se plaignent d'être plus fatigués qu'à l'habitude
- Ils se montrent irritables
- Ils sont nostalgiques du passé
- Ils soumettent aux questionnaires plus de problèmes qu'à l'habitude

---

<sup>20</sup> Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique, 2004. p. 90

- Ils se plaignent d'une baisse d'efficacité
- L'absentéisme est plus élevé que d'habitude

Un certain nombre de ces indices se retrouvent dans les réactions des collaborateurs et des partenaires que j'ai eu l'occasion de rencontrer. De plus, les statistiques des ressources humaines du CIP démontrent un taux absentéisme record.

Lors de discussions informelles autour d'un café, un certain nombre de réactions sont apparues et des phrases, comme par exemple « j'en ai marre, j'ai trop de travail », « j'ai plus assez de temps pour tout faire » ou encore « il y a de plus en plus de problèmes » ont été prononcées. Tous ces propos confirment bien que le projet est en phase de transition.


### **4.3 Plan de préparation et d'intégration**

#### **4.3.1 Plan d'intégration**


Afin de gérer au mieux la phase d'intégration des entités, il est essentiel, selon les ouvrages consultés, de mettre en place un plan d'intégration. Le tableau 6 présente le plan des travaux d'intégration des EPI.



**Tableau 6**  
**les calendriers des travaux préparatoires**

	Calendrier des travaux préparatoires P.1						
	juin	juill	août	sept	oct	nov	déc.
Réunion conseil d'administration						conseil adm.	
Proposition d'organisation des EPI							
Etude						conseil adm.	
Organisation des RH / mandat 115							
Etude organisation du service							
Installation bureaux du service à la Combe							
Prép. Certif. Lettres résiliations/engagements							
Envoi des lettres							
actualisation des contrats de travail							
Mandat d'Etude sur la formation continue No 113							
Etude d'un service RH							
spécialisé pour les personnes handicapées							
Cahiers des charges des cadres direction							
Projets							
Discussions							
Approbation						conseil adm.	
Cahiers des charges des collaborateurs							
Etude							
Statut des agents techniques							
Proposition						conseil adm.	
Organisation finances / mandat 108							
Bureaux du service à la Combe							
Equilibrer le Budget 2008							
Préparation comptabilité EPI							
Organisation Informatique / mandat 110							
installation du Chef et développeur à La Combe							
Liaison au réseau cantonal							
Paramétrages des logiciels							
Mettre dossiers personnes handic. Dans Vitadoc							
Création site Intranet							
Création site Internet							

état au 12.9

	Calendrier des travaux préparatoires P.2						
	juin	juill	août	sept	oct	nov	déc.
Information Interne							
Nouveau bulletin interne commun							
Journal de la fusion commun	No 2						
Fête 7 juin							
AG du personnel							
Réunions avec les syndicats							
Colloques communs des 2 directions							
Colloques de cadres, de services ou spéciales							
Information Externe							
Décision sur les adresses, réceptions, téléphonie							
Préparation circulaires							
envois							
Organisation du service des ateliers	mandat 109						
Réunion dans un nouveau service							
Système qualité							
Préparation du nouveau système							
Système des transports / mandat 112							
Etude d'une organisation							
Organisation des activités socio-culturelles	mandat 114						
Etude d'une organisation							
Organisation administrative							
organisations délégations et plan de signatures						conseil adm.	
actualisation des comptes bancaires							

état au 12.9

Source : direction des EPSE, septembre 2007

Ce document présente le planning de la mise en œuvre de la fusion. Seule la couleur verte est représentative et signifie que la tâche est accomplie. Un calendrier identique a été réalisé par les directions pour le premier semestre de l'année 2007; cependant il n'est plus consultable sur l'intranet des institutions.

En parcourant ce calendrier, on peut constater qu'un certain nombre de décisions seront validées par le conseil d'administration durant le mois de novembre. Une fois approuvées par la commission, il ne restera qu'un mois pour mettre en œuvre les mesures prises. Ce laps de temps est restreint, d'autant plus que les périodes de fin d'année sont souvent chargées dans les entreprises. Cependant, la nouvelle commission n'étant pas active et des séances réunissant les deux commissions actuellement en place n'étant pas prévues, les directions n'ont pas d'autre alternative.

A la lecture de ce document, il est difficilement possible d'identifier les responsables des chantiers. Aucune indication ne référence les acteurs et leur implication dans le mandat. De plus, le suivi des projets est compliqué, l'évolution des tâches n'étant pas spécifiée.

Après vérification auprès des directeurs, ces informations sont détenues par eux de manière informelle.

#### **4.3.2 Situation actuelle**

Suite à la conclusion, à ce jour, d'une dizaine de mandats d'études confiés à des représentants des deux entités, la fusion de divers services présents dans les deux structures a été mise en place.

**Les services généraux** (administratifs et de ressources) se sont installés à l'institut de la Combe sous la responsabilité de M. Silva (EPSE). A la tête de chaque secteur faisant partie de ces services, un ou une responsable a été désigné(e).

**Le secteur financier** fusionné est placé sous la responsabilité de M. Stähli (EPSE). Ce service fonctionne en binôme. Les services comptables clôturent leur exercice respectif selon leur « origine » et procède en commun à la préparation du budget 2008 des EPI. Il effectue la reprise des opérations sur un programme informatique commun. Une surcharge de travail est pointée du doigt par les collaborateurs. En effet, ces derniers doivent cumuler leur activité courante ainsi que la mise en place du plan comptable de la nouvelle structure.

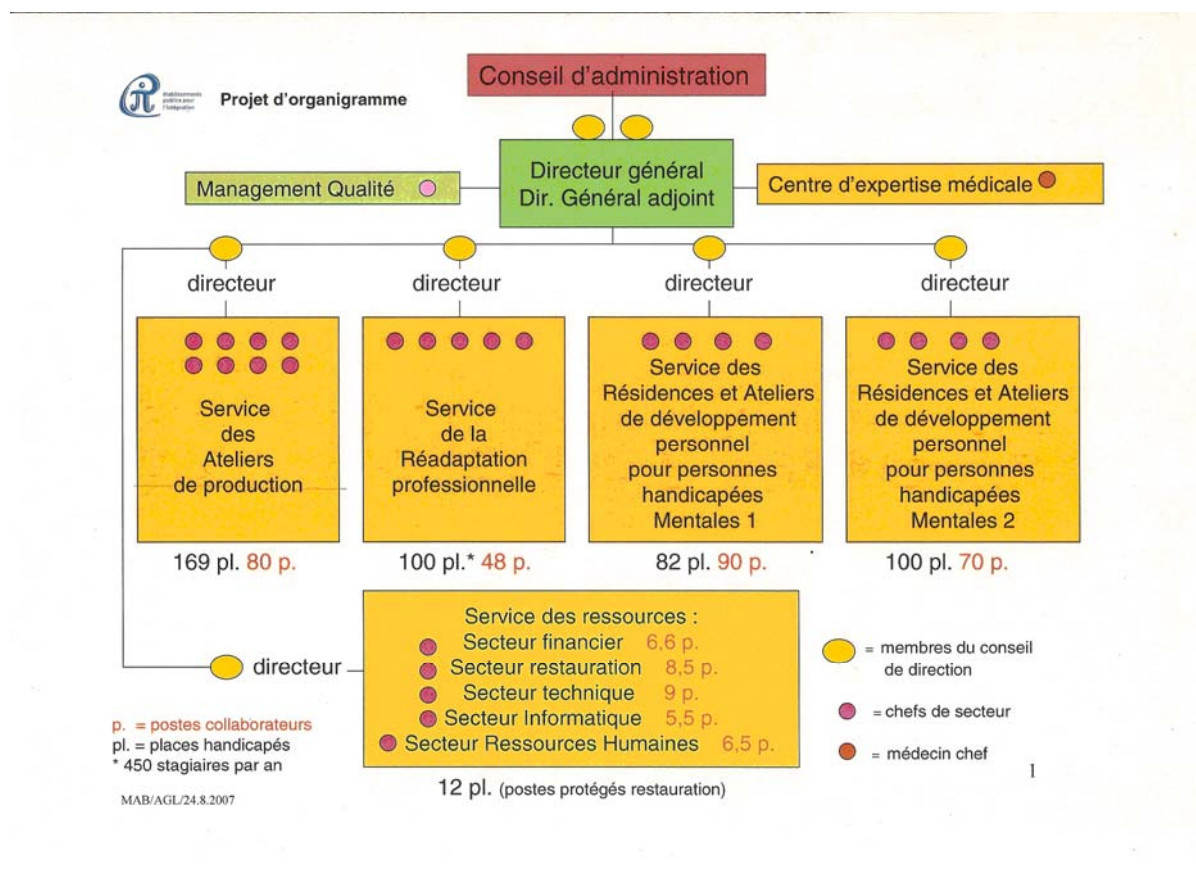
**Le secteur informatique** est sous la responsabilité de M. Bénichou (CIP). Le service prépare les nouveaux programmes de gestion des ressources humaines, de la gestion des salaires ainsi que le programme de gestion des bénéficiaires. Ce service fait face à une problématique qui n'avait pas été identifiée comme telle, c'est-à-dire le réseau informatique. Actuellement, les entités ne fonctionnent pas avec les mêmes réseaux, outils, ressources, parc informatique et operating système. Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, les 16 établissements réunis sous le logo des EPI devront fonctionner avec un seul et unique réseau afin de faciliter l'accès aux informations. Le réseau de l'Etat en concurrence avec celui des HUG et de Swisscom a été choisi pour son autonomie. Cependant, le département des constructions et technologies de l'information peine à maintenir les délais quant à la mutation des profils. De plus, aucun financement n'a été prévu pour changer le parc informatique du CIP qui fonctionne actuellement avec des ordinateurs macintosh. Dès lors, une adaptation de Microsoft Office devra être installée sur ces ordinateurs. Actuellement, il n'est pas possible de garantir une uniformité des outils pour le 1<sup>er</sup> janvier.

**Le secteur des ressources humaines** a été fusionné dès le 1<sup>er</sup> septembre. Sa responsabilité a été confiée à Mme Barras nouvellement engagée. Cette dernière a en charge d'organiser les mesures administratives en vue du changement d'employeur.

**Le service des ateliers** a également fusionné. Sa direction a été donnée à M. Lançon (CIP). Ce service déménagera à terme dans de nouveaux locaux à la Pallanterie. La réflexion actuelle de ce secteur d'activité porte sur l'organisation générale suite à l'implantation future, ainsi que sur un service de ressources humaines destiné aux personnes handicapées.

**Le service qualité** est sous la responsabilité de Mme Rousselle (EPSE). Un système qualité intégré commun est à l'étude. Suite à la fusion, un certain nombre de projets et de contrats ont été supprimés, comme par exemple les audits de suivis annuels du système qualité ainsi qu'un projet de programme documentaire.

**Figure 10**  
**Organigramme des EPI**



Source : direction des EPSE, septembre 2007

L'organigramme ci-dessus, soumis et accepté par les commissions des EPSE et du CIP, désigne la structure mise en place au EPI. Une précision doit être apportée à ce document, l'intégralité des nominations des postes clés est faite, seul persiste un doute quant à l'attribution des postes de directeur général et directeur général adjoint. Messieurs Baud et Glauser ne connaissent donc pas leur future attribution de poste.

Cette nouvelle structure est en adéquation avec les organigrammes étudiés des EPSE et du CIP. En effet, la structure pyramidale est toujours de vigueur ainsi que la lourdeur du système hiérarchique. L'ossature est issue de l'organigramme du CIP, sa lecture et sa structure étant plus conviviale et colorée. Aucun changement majeur n'est à révéler dans cet organigramme.

Selon un entretien avec le directeur des EPSE, aucune complication n'a été rencontrée quant aux responsabilités distribuées. Apparemment, aucune tension et difficulté n'ont été rencontrées. En effet, les directeurs et les membres des directions occupaient plusieurs fonctions au sein de leur entité respective. Après diverses négociations, soit

les personnes ont gardé une place de choix dans ce nouvel organigramme, soit elles ont décidé de s'effacer de leur propre chef. Les cadres qui ont préféré se retirer de l'échiquier, l'ont fait suite à un prochain départ à la retraite ou suite à des offres plus attrayantes dans d'autres institutions.

Une conversation anodine avec un membre de la direction du CIP a affirmé l'existence de discorde au sein de l'institution suite à cette répartition des postes.

Au vue de ce qui précède, la distance culturelle identifiée suite à l'analyse des structures n'a pas d'impact négatif sur le rapprochement. Toutefois, cette différence pourra créer des interférences ultérieurement.

#### **4.4 Attitudes des employés**

La théorie indique que la résistance peut apparaître suite à un manque d'implication des collaborateurs. Leur imposer le changement sans les faire participer peut créer des oppositions. Selon David Autissier<sup>21</sup>, les résistances au changement ne se situent pas chez les décideurs, les prescripteurs ou les installateurs qui participent et s'impliquent dans le projet, mais bien chez les utilisateurs. En effet, aucune résistance n'a été identifiée lors de la répartition des postes de responsable. Nous allons tester cette affirmation que dans le cadre de la fusion avec l'avis des collaborateurs ainsi que celui des dirigeants.

##### **4.4.1 Sondage**

Afin de mesurer au mieux le niveau d'adhésion et d'engagement des collaborateurs, j'ai choisi d'utiliser l'outil des segments du changement présenté par David Autissier dans son livre « Pratiques de la conduite du changement ». Sous forme d'un questionnaire (annexe 5), cet outil est constitué de huit questions auxquelles quatre réponses sont associées. Elles correspondent à l'avis des personnes face à la fusion.

Pour effectuer ce sondage et suite à un manque de temps, j'ai réalisé cette enquête par Internet via la responsable des Ressources Humaines des EPI. Selon la direction des EPSE, cette enquête a été diffusée à un échantillon représentatif des employés des trois instituts. 27 personnes ont été sollicitées pour répondre, 23 questionnaires sont parvenus en retour.

---

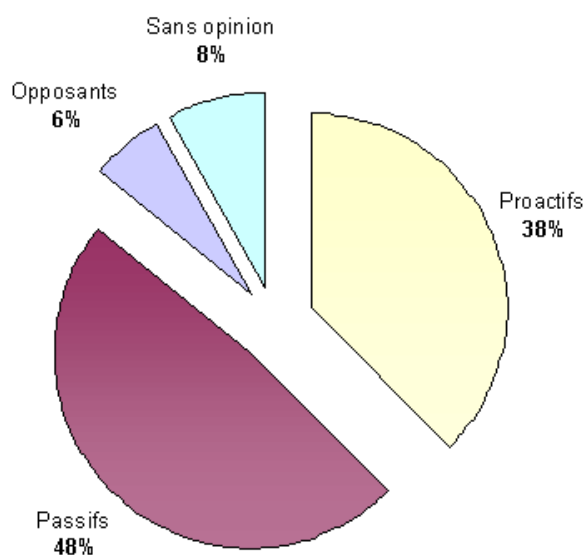
<sup>21</sup> Pratiques de la conduite du changement, comment passer du discours à l'action, 2003, p.113

Les quatre réponses proposées correspondent aux divers états d'esprit des collaborateurs, proactifs, passifs, opposés ou sans opinion. Les résultats obtenus sont synthétisés dans la figure 11.

Selon l'ouvrage, les proactifs ont une attitude positive face à la fusion et jouent un rôle important de supporteurs du projet. Cet intérêt a des origines diverses, telles le goût de l'innovation, un intérêt quelconque ou des affinités avec un porteur de la fusion. Les passifs cherchent à se rassurer. Ils ne sont ni pour ni contre la fusion, ils attendent les premiers résultats pour s'engager. Une inertie volontaire ou non peut émerger de groupe. Ils ne feront rien pour porter la fusion. Les opposants, quant à eux, s'affichent en tant que tels, sont toujours dans la négative et avancent des raisonnements contre le projet. Leurs idées quant aux projets permettent de s'interroger et de renouveler l'argumentaire.

Je me suis permis de compléter ce questionnaire afin de connaître la réaction des employés à l'annonce de la fusion et si une potentielle résistance pouvait provenir de la durée d'engagement de la personne.

**Figure 11**  
**Les segments du changement**



Source : Stéphanie Gummy, octobre 2007

Les résultats démontrent une certaine passivité avec une forte proportion de proactifs.

A la question « comment qualifieriez-vous la fusion en cours », 65 % des collaborateurs ont une attitude proactive et comprennent que cette fusion est importante pour l'entreprise. La même proportion pense que la fusion va faire bouger les choses.

Une forte majorité de personnes disent « attendre de voir concrètement ce que la fusion va donner » (83%). Cette affirmation suggère un sentiment d'insécurité et rejoint les dires de certaines personnes qui ont évoqué leur doute, leur fatigue et le stress. Seules deux personnes répondent « être favorables ». La position passive se perçoit également dans l'élément communication. 70% des interrogés s'informent lors de communications officielles. Seul 28% demandent des informations et consultent les sites internet.

Comme mentionné dans le chapitre 2.2 « les résistances aux changements » les réactions négatives du personnel peuvent être passablement compliquées à expliquer, cette opposition étant multidimensionnelle. Il est certain qu'une certaine résistance est apparue au niveau des collaborateurs, certains symptômes listés en page 25 du présent document pouvant être reconnu au sein des institutions.

Le sondage révèle également que 57% des sondés étaient dans l'incertitude suite à l'annonce de la fusion, 3% pessimistes, 5% indifférents contre 25 % confiants.

La durée d'engagement n'a aucune corrélation avec les attitudes proactives ou passives.

#### **4.4.2 Avis des dirigeants**

Afin de déterminer si cette résistance a été identifiée par les directions, j'ai proposé un questionnaire (annexe 6) repris du module de l'analyse des résistances éventuelles de l'ouvrage de Pierre Colletette et Robert Schneider.<sup>22</sup>

Cette enquête soumet aux directeurs une réflexion quant à la résistance liée à divers facteurs. Au nombre de sept, les thèmes abordés provoquent tous, à des degrés différents, des résistances.

Les résultats obtenus, détaillés dans le tableau 7, permettent d'estimer l'intensité de résistance. Cet indice général est à mettre en rapport avec l'échelle suivante :

---

<sup>22</sup> Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique, 2004, p. 120

- résistance faible à nulle 1,0 à 1,5 /4
- résistance modérée 1,6 à 2,5 /4
- résistance marquée 2,6 à 3,5 /4
- résistance élevée 3,6 à 4 /4

Les postes dont les scores se rapprochent de 4 sont ceux qui demandent le plus d'attention, car ils sont source d'apparition de résistance.

**Tableau 7**  
**Grille des indices de résistance du changement**

	<b>EPSE</b>	<b>CIP</b>
Les modalités de mise en œuvre	1.40	2.00
La perception des besoins et des réactions de la clientèle	3.00	1.00
Les facteurs idéologiques	3.00	1.00
Les facteurs psychosociaux	2.00	1.75
Les facteurs motivationnels	2.33	2.33
Les facteurs de personnalité	3.10	2.60
Les facteurs cognitifs	0.50	1.00
Total des scores pondérés	<b>2.14</b>	<b>1.67</b>

Source : Stéphanie Gummy, octobre 2007

La moyenne des scores nous indique que les directeurs font face à une résistance modérée. Ils sont donc conscients qu'il existe une certaine contestation au sein de leurs employés.

A la lecture du tableau 7, on constate deux coefficients proches de 4. Ces domaines demandent une certaine vigilance. Les facteurs de personnalité influent sur la réaction des individus vis-à-vis du changement. Selon Pierre Collerette<sup>23</sup>, un indice élevé conduit à des réactions face au changement telles que :

- habitudes difficiles à abandonner
- la peur de l'inconnu
- impression de laisser une partie de soi dans la situation passée
- insatisfaction des gestes que l'on ne maîtrise pas

Les facteurs idéologiques répondent aux croyances des individus et à leur environnement; il peut facilement émerger une résistance due à des conflits appartenant aux valeurs et idées de chacun.

Les résultats de ses sondages permettent de confirmer la présence de résistance de la part des employés.

---

<sup>23</sup> Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique, 2004, p. 127



Il est intéressant de relever la forte passivité liée à la communication dénoncée par le questionnaire des segments du changement. Pierre Colletette et les coauteurs des articles portant sur « la gestion du changement organisationnel »<sup>24</sup> affirment que « la communication sert de véhicule principal au changement ». Dès lors, on peut s'interroger sur l'approche de la communication lors de la fusion. En effet, si le changement est mal vécu, peut-être l'information a-t-elle mal circulée ou a-t-elle été mal expliquée. Afin d'infirmer cette hypothèse, le plan de communication va être détaillé ci-après.

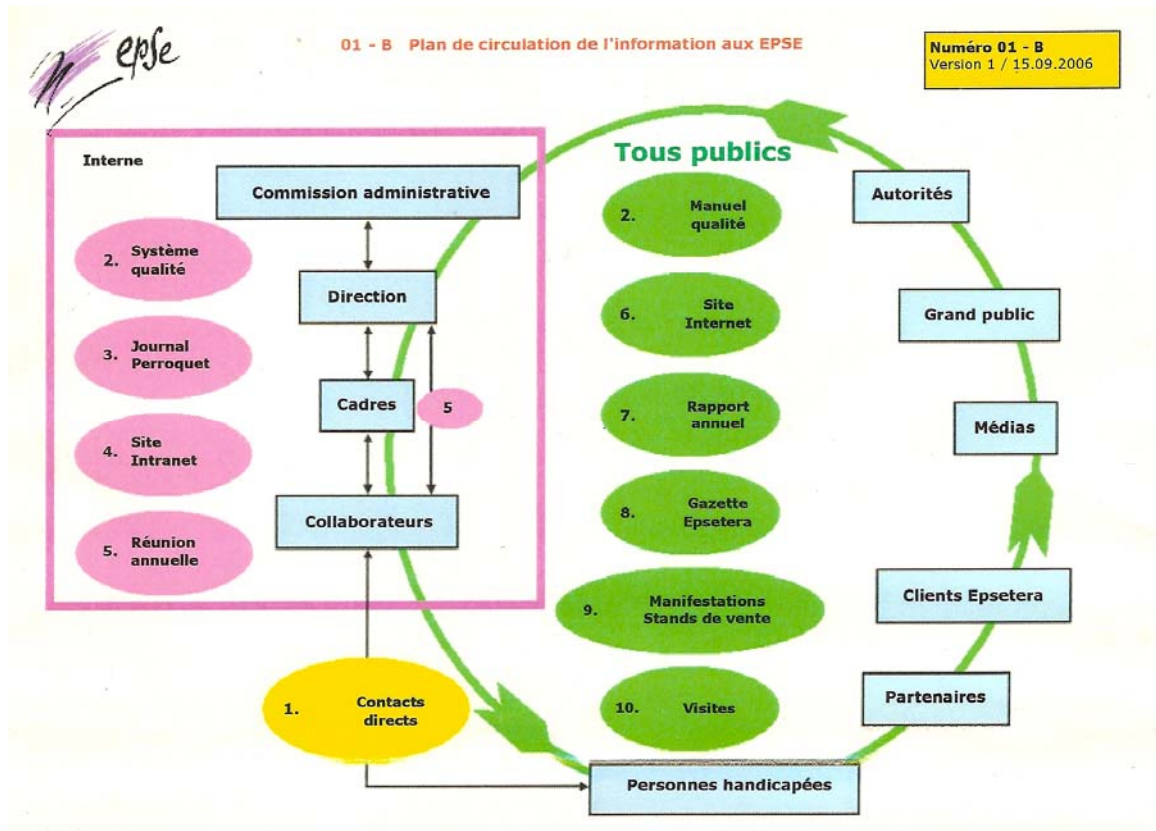
#### **4.5 Plan de communication**

Aucun plan de communication n'a réellement été créé pour l'occasion. Suite à une demande de précision sur le sujet, il m'a été répondu que seul le principe général du cycle de l'information et de la communication des EPSE a été repris pour communiquer lors de la fusion. Il se compose comme suit :

---

<sup>24</sup> Communication et changement, ISO Management Systems, 2003, p.56

**Figure 12**  
**Pan de circulation de l'information**



Source : Intranet des EPSE

#### 4.5.1 La communication aux employés

La communication faite aux employés des EPSE est passée par les moyens de communication suivants :

- journal interne « Perroquet »
- Intranet
- séance d'information commune
- film de présentation des EPI

De plus, les employés des deux institutions ont reçu fin septembre une lettre co-signée par les directions leur signifiant la fin de leur engagement pour le 31 décembre 2007 auprès de leur employeur actuel. Ce pli leur expliquait également que les termes de leur nouveau contrat devraient être identiques à leur engagement actuel mais qu'aucune garantie de prestations ne pouvait être donnée pour l'heure sachant que la nouvelle commission administrative n'était pas créée.

Cette démarche a été faite à des fins légales afin de respecter les trois mois de préavis pour la fin des rapports de travail. Les deux directions craignaient que le personnel refuse d'être engagé par le nouvel employeur, c'est-à-dire les EPI, et que les établissements actuels se voient dans l'obligation de verser au 31 décembre 2007 les trois mois de préavis aux potentiels rétracteurs.

### **Journal interne « Perroquet »**

Ce journal a fait l'écho de la fusion. Les principales informations ont été distillées par ce mode de communication et intranet. Avec une diffusion interne mensuelle, le Perroquet a évoqué la fusion dans ces éditions d'octobre et décembre 2006 ainsi qu'en janvier et juin 2007.

« Après 195 numéros, le perroquet s'en va... » voici comment titre le dernier numéro du journal interne des EPSE paru en septembre. La dernière page du journal, quant à elle, donne rendez-vous aux lecteurs en janvier 2008 avec le nouveau journal des EPI. Cette édition se compose uniquement d'aperçus des gros titres du journal durant ces 20 ans d'existence. Par cette ultime publication, la direction a souhaité que les collaborateurs réalisent qu'ils sont dans une phase de deuil et que la fin des EPSE est proche.

### **Intranet**

Le site Intranet est la plateforme principale de communication aux EPSE. Toutes les informations issues de l'établissement sont stockées dans cette base de données. Le journal, les procédures, les news, le management qualité, etc. Le personnel a accès à ces renseignements à tout moment et sans autorisation préalable. La page d'accueil comprend les rubriques suivantes :

- news
- personnel avec la possibilité de consulter l'organigramme, la liste du personnel, les formations disponibles et le journal Perroquet
- Résidents avec la liste et les photos des événements à venir, des résidents et travailleurs ainsi que le programme des loisirs
- Renseignements qui comprends les informations utiles (exemples : menus, plan des sites, etc.)
- Qualité où les collaborateurs peuvent trouver le manuel Qualité et les documents relatifs
- Objectifs
- Forums

En l'occurrence, c'est principalement par ce média que la communication de la fusion s'est faite. Les collaborateurs ont la possibilité, par intranet, de disposer de toute

l'information voulue; cependant les gens ne font pas forcément l'effort d'aller la chercher.

Le CIP a, quant à lui, procédé à une communication basé sur :

- Les séances de service
- Le journal interne
- Des séances d'information communes

### **Séance de service**

L'information au sein du CIP s'est faite en cascade. En effet, une fois l'annonce de Monsieur Longchamp faite aux commissions, la direction du CIP a réuni l'intégralité des membres des directions pour communiquer l'information. Chaque directeur de secteur a ensuite transmis le message à ses collaborateurs. Des lignes directrices ont été émises aux émetteurs afin de relayer des informations précises. Les principaux mots d'ordre à diffuser étaient la provenance de la décision, les raisons, les délais ainsi qu'une communication plus détaillée à venir.

### **Journal interne**

Un complément d'information est parvenu aux collaborateurs du CIP via leur journal interne. L'article de ce dernier concernant la fusion était issu du journal des EPSE.

### **Les séances d'information communes**

Dès la mi-mars 2007 et jusqu'en septembre des séances d'information communes destinées à tous les futurs collaborateurs des EPI ont été agendées. Au nombre de quatre, elles consistaient à prendre connaissance des axes essentiels des chantiers mis en route, d'expliciter la justification, les objectifs, les principes et le mode de travail des travaux préparatoires. Les collaborateurs pouvaient, dans le cadre des rencontres à venir, transmettre au service des ressources humaines les questions auxquelles ils souhaitaient avoir une réponse. Seules trois questions ont été remises aux RH. Le dépôt des questions n'était pas anonyme et la réponse donnée durant les séances devant l'auditoire.

Au travers de ces rencontres, les collaborateurs ont visionné un film de présentation de la future institution. Ce film, d'un style très impressionniste avec un minimum de dialogue, a été élaboré afin que chaque employé reçoive le même message. Ce dernier est construit autour des axes de la mission, de la normalisation, des méthodes. C'est au cours de ce visionnage que les employés ont découvert pour la première fois le nouvel organigramme et les responsables des divers départements. Il est à noter

que la présence était obligatoire pour le personnel des EPSE et « au bon vouloir » pour les collaborateurs du CIP et de l'atelier des Cordiers.

Un questionnaire de satisfaction quant à l'information a été distribué à chaque personne présente lors des séances. Malheureusement, je n'ai pas eu l'occasion d'avoir les résultats. Cette enquête aurait pu confirmer ou non les impressions de communication inadaptée.

Comme évoqué par Pierre Colletterte, Robert Schneider et Paul Legris dans le cinquième volet de « la gestion du changement organisationnel », les outils de communication majoritairement employés sont considérés, comme des moyens de communication pauvres. Ces derniers ne permettant aucune interaction entre les destinataires et les messagers. Certes, le journal interne et intranet permettent une communication de masse et les informations à délivrer étaient purement factuelles et organisationnelles, toutefois il aurait été pertinent de mettre en place des échanges plus interactives. En effet, les séances d'information réunissaient à chaque édition une centaine de personnes et lors des deux séances auxquelles j'ai pu assister, nombre de personnes n'ont pas pu formuler leur question faute de temps.

C'est par des séances d'information que la direction compte poursuivre sa communication concernant les prochaines étapes du regroupement.

#### **4.5.2 La communication aux partenaires et aux clients**

Le jeudi 7 juin 2007, l'intégralité des parties prenantes des EPSE et du CIP a été conviée à une fête afin de présenter officiellement aux médias et à l'ensemble des partenaires le nouveau logo issu de la fusion. Cette rencontre a réuni plus de 1200 personnes avec, non seulement les officiels et la presse, mais également les responsables de foyers, le personnel des deux entités ainsi que les personnes handicapées.

Selon divers entretiens avec des partenaires des institutions, aucune communication officielle n'a été faite avant le 7 juin. Cependant, tous ont infirmé qu'ils étaient au courant de la fusion. Le contact direct avec les employés et les clients des institutions créant obligatoirement des discussions sur le sujet.

Comme évoqué dans la théorie, ce mode de communication n'est pas efficient. En effet, les orateurs, c'est-à-dire le chef du DSE, les deux directeurs et les deux présidentes des commissions, ont employé un langage très professionnel destiné aux

médias alors que l'assistance était composée, entre autre, de personnes avec des déficiences mentales qui demandent l'utilisation d'un langage simple.

### **4.5.3 Analyse**

Monsieur John Campbell, associé de KPMG, évoluant depuis plus de 10 ans comme conseiller et accompagnateur durant des fusions, énumère en premier lieu la communication comme facteur de réussite d'une fusion. Ce dernier mentionne le plan de communication comme élément central d'une fusion / acquisition. Sa récente expérience du rachat d'Aubade par Calida en France fait, pour lui, office d'illustration. La communication avec les syndicats, le personnel et les actionnaires a permis d'éviter une grève des collaborateurs et l'affrontement avec les syndicats. Cette opération a été délicate. En effet, elle impliquait la fermeture de sites et le licenciement d'un grand nombre de personne. Afin de « faire passer la pilule », les dirigeants ont pris le temps et ont passé leur message à travers des entretiens en « face à face » ou des séances sous forme de question-réponse.

Cet argument se retrouve dans tous les ouvrages que j'ai parcourus. Le plan doit, selon les auteurs, être élaboré dès les premières prémices d'un rapprochement.

Il doit être explicite quant aux messages à faire passer. Quel émetteur pour quel récepteur. Dans notre cas, les entités n'ont pas élaboré un plan si précis. Leur communication, lors de la phase de transition, s'est mise en place tardivement ce qui a permis la circulation de rumeurs et l'apparition de doutes. Il aurait été souhaitable que les séances d'information aient été planifiées dans un espace de temps plus réduit. Sept mois se sont écoulés entre l'information donnée aux premiers participants et aux derniers. La disponibilité des intervenants et la période de vacances d'été sont certainement un facteur ralentissant. Dès lors, l'information destinée à la phase de dé cristallisation a été donnée durant la transition. Un décalage s'est donc amorcé ayant pour impact une impression d'information redondante pour les derniers participants aux séances d'information.

Le journal interne a bien participé à la phase de deuil avec sa dernière édition et il en va de même pour le film qui mentionne bien une fin et un renouveau. Le deuil n'ayant pas été aussi poussé au sein du CIP (pas de dernière édition du journal interne et pas d'obligation de participer aux séances), il est possible que l'augmentation de l'absentéisme de son personnel et donc la résistance soit due à l'absence de cette phase de deuil. Il aurait été pertinent de répondre à cette hypothèse, cependant le temps me manque.

La séance du 7 juin ne répond pas aux caractéristiques mentionnées dans la partie théorique. Les initiateurs de cette manifestation n'ont pas tenu compte de la diversification du public. Max Habeck<sup>25</sup> confirme que « l'obstacle majeur de communication lors d'une fusion étant les barrières culturelles ». On ne peut pas communiquer avec un message unique à 1'200 personnes ayant des horizons culturels différents. Il aurait été judicieux de comprendre les besoins et attentes de chaque groupe et de rédiger un message adapté.

Durant la période d'intégration, les employés ont dû faire l'effort de chercher l'information dans les médias (surfer sur intranet) pour trouver les réponses à leurs questions, les informations n'étant pas spontanées. Néanmoins, selon le questionnaire des segments du changement, moins de 30% des employés ont entrepris cette démarche. Il est possible de supposer que les autres collaborateurs n'ont pas trouvé de réponse à leur interrogation ou ont utilisé d'autres moyens.

Il va sans dire que se limiter à l'analyse de la structure, du processus et de la communication pour déterminer les facteurs de réussite ou d'échec est simplificateur. Cependant, les recherches, interviews et autres démarches demandent un temps considérable. Temps que je n'ai pas eu à disposition.

---

<sup>25</sup> Après la fusion : 7 clés pour réussir l'intégration., 2001, p. 116

## 5. Recommandations

### 5.1 Synthèse

Cette fusion horizontale réalisée dans la perspective de combiner étroitement les forces de chaque entité verra sa création officielle le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ce rapprochement est un véritable défi pour les autorités cantonales. En effet, il s'agit de gérer et de maîtriser les dépenses de fonctionnement du domaine social. Pour ce faire, rares sont les possibilités de benchmark, aucune fusion réalisée jusqu'à présent réunissait les mêmes caractéristiques.

#### **En fait.. une absorption**

La fusion annonçait un rapprochement des deux institutions publiques soutenant les démarches des personnes handicapées et/ou en difficultés. Malheureusement, ce rapprochement ne s'est pas ressenti comme tel auprès des collaborateurs. En effet, il est vécu principalement comme une absorption du CIP par les EPSE. Divers indices confirment cette hypothèse. Tout d'abord, les bureaux des EPI seront ceux des EPSE. Dès lors, les collaborateurs administratifs du CIP sont transférés petit à petit à Collonge-Bellerive. Ces derniers ont été accueillis par les employés travaillant déjà sur place. Des petits déjeuners de bienvenue ont été organisés.

Deuxièmement, le taux d'absentéisme des employés du CIP a fortement progressé durant le premier semestre de l'année, ceci étant un signe clairement identifié de malaise. La direction de l'institution s'est vue sollicitée à plusieurs reprises, afin de rassurer certains collaborateurs plus inquiets que la masse. Ils ont été reçus par la direction afin d'avoir des conversations en "face à face".

En outre, au fil de ces six mois d'insertion dans les instituts, j'ai ressenti un leadership plus développé et plus affirmé de la part de la direction des EPSE. Les premières rencontres se faisaient avec les deux directions et petit à petit, le seul interlocuteur concernant la fusion était les EPSE. La direction du CIP s'efface et se consacre à de nouveaux projets à un niveau romand.

Ces nombreux indices confirment la notion d'absorption.

#### **Les mauvaises pratiques**

Les principaux effets de levier recommandés lors d'une fusion dans les ouvrages parcourus durant ce travail sont la vision, la communication, l'implication des dirigeants



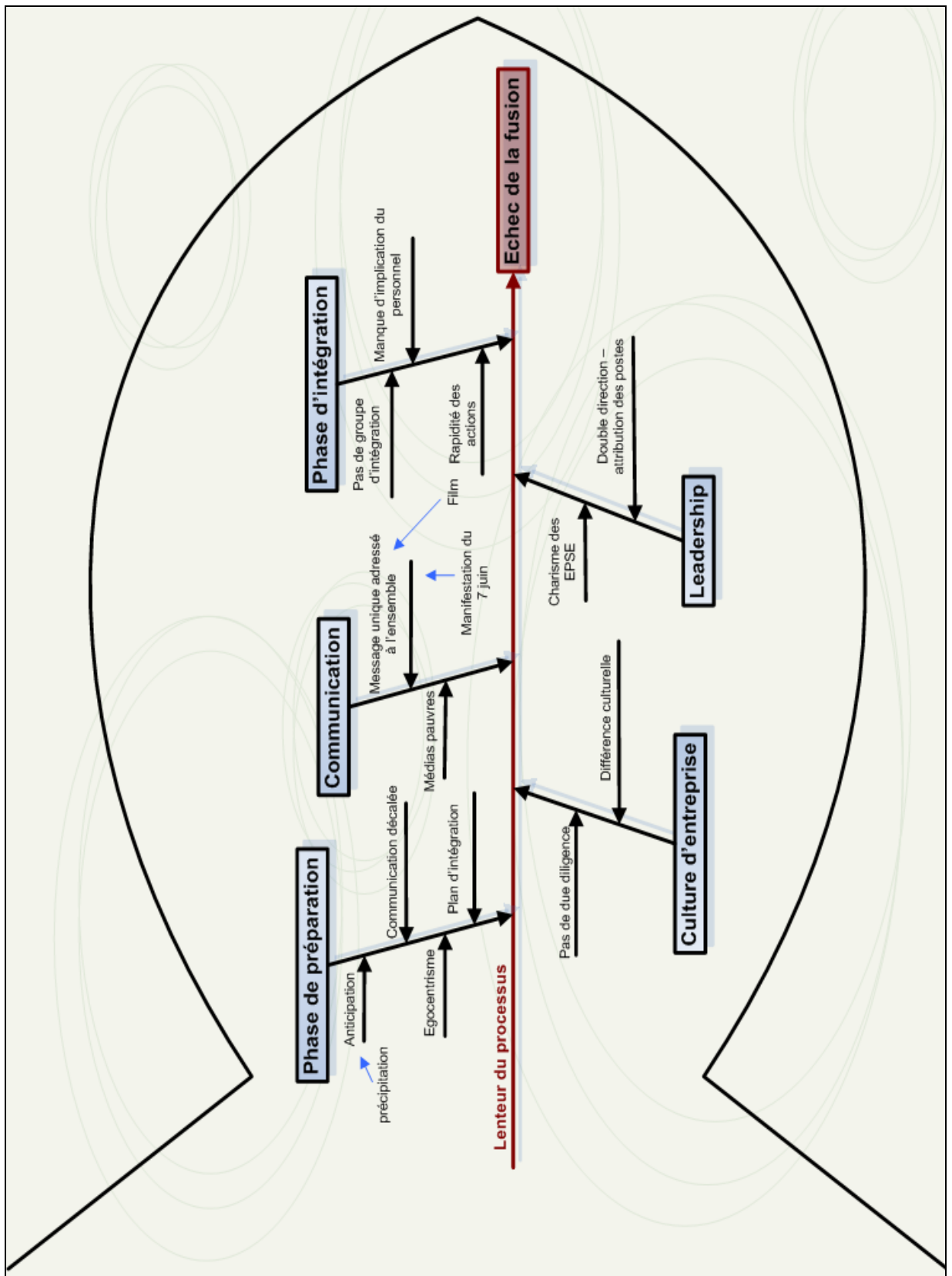
et l'accompagnement. Les institutions analysées dans cette étude de cas, ont utilisé d'autres leviers. L'expérience et les compétences des dirigeants et des leaders d'opinion ont servi de support au processus. Ils ont omis de s'inquiéter de regrouper une masse critique de supporteurs et ainsi d'insuffler une motivation. Néanmoins, les directions ont été présentes durant tous les événements importants de la fusion.

Un manque de sensibilisation à l'importance de la culture d'entreprise, un plan de communication imprécis et plusieurs autres lacunes ont été constatées durant l'élaboration du dossier. Les plus dangereuses pour la réussite de la fusion sont les suivantes :

- Manque de vision
- Communication
- Manque d'implication du personnel
- Pas de prise en compte des différences culturelles
- Lenteur du processus

L'ichikawa présenté à la figure 13 schématise l'ensemble des éléments qui pourraient peser sur un échec de la fusion.

**Figure 13**  
**Ichikawa des causes possibles d'échec**



Source : Stéphanie Gummy, octobre 2007

Au vu des précédentes lacunes évoquées et des divers dysfonctionnements décrits dans les chapitres 3 et 4 du présent document, quelques pistes de réflexions et propositions peuvent être faites aux directions.

## **5.2 Recommandations**

Certes, « il n'existe pas de meilleure pratique universelle : les méthodes de management adaptées à une culture peuvent totalement échouer dans une autre » (Manageris Système no126a, 2004 :1), cependant tout changement demande des outils de conduite du changement faisant appel au pilotage de projet. Afin d'accélérer la transition et d'éviter certaines lacunes menant à l'échec du rapprochement, je propose les mesures suivantes.

Cœur du processus d'intégration; le calendrier des travaux préparatoires détaillé précédemment, manque de précision. Ce dernier devrait être plus explicite quant aux tâches à réaliser. Afin de remédier à ce manque d'information, je propose l'établissement d'un macroplan avec une matrice des délais et fonctions.

De plus, tout projet ne se conçoit pas sans une estimation de ses risques. Une opération de fusion en recèle énormément. Il s'agit de pouvoir les identifier afin de les affronter. C'est la raison pour laquelle, je préconise l'analyse de ces risques.

### **5.2.1 La conduite du changement**

Pour accompagner le déroulement de la fusion, je recommande d'utiliser un outil tel qu'un macro plan. Ce tableau de bord organisationnel permet de contrôler l'évolution des changements par la mise en place de la communication, de l'accompagnement et des chantiers de fusion. Comme mentionné précédemment, cette méthode destinée à tout responsable d'un projet de transformation est généraliste, elle doit être adaptée à la situation. Néanmoins, elle est relativement simple à mettre en place.

La conduite du changement implique une gestion de projet. Afin de maîtriser au mieux les lacunes et d'accélérer le processus de la fusion, l'instauration d'un plan de mise en œuvre de l'intégration est nécessaire.

Nous l'avons constaté précédemment, le calendrier des travaux réalisé par les directions manque de précision formelle.

Afin qu'il soit d'une utilité maximum, le plan doit être adapté à la fusion et à ses caractéristiques. Il devra intégrer un calendrier d'activités, une matrice des responsabilités ainsi que les étapes et dates importantes.

Cet outil permet d'éviter la confusion quant aux responsabilités, aux échéanciers et à la gestion des ressources.

### **Calendrier d'activité**

Cet élément fractionne le projet de fusion par thème. Ces chantiers sont répartis par tâches. Le calendrier d'activité permet d'offrir une vision globale des travaux de fusion, et assure un suivi précis des opérations. Les dirigeants savent à tout moment ce qui est terminé et les tâches qui restent à effectuer. Chaque catégorie aura comme dernière intervention l'approbation de la haute direction.

La mise en œuvre du processus de fusion nécessite l'intervention d'un grand nombre de personnes. Dirigeants, cadres et collaborateurs, tout le monde travaille à un but commun. Il s'agit de composer une équipe variée. Cette dernière doit rassembler des individus ayant des expériences différentes et provenant des deux institutions.

La mise en place d'une équipe d'intégration permet, comme mentionné dans la théorie, une gestion des chantiers rapide. L'élaboration de la matrice des responsabilités attribue aux personnes la responsabilité d'un thème. A chaque tâche sont désignés un responsable unique ou pas, et/ou des participants et des consultants.

Ce plan doit être actualisé régulièrement afin d'être pertinent. De plus, de nouveaux travaux peuvent intervenir en cours de processus.

Cet outil contribue à maîtriser les différents facteurs clés d'une fusion et à mesurer le progrès du processus. Par l'application de ce macroplan, les dirigeants pourraient gagner un temps précieux. Déléguer la responsabilité des chantiers à des chefs de projet permet de réaliser plusieurs projets en parallèle. Cela procure un gain de temps considérable, la réussite d'une fusion passant par la mise en place d'une intégration rapide.

Ce tableau peut devenir l'objet d'une communication auprès du personnel afin de procéder à une information continue. Toute personne qui aurait une question sur un sujet déterminé pourrait s'adresser directement au responsable. Cette démarche éviterait la lourdeur du système et les collaborateurs auraient plus facilement accès à l'information sachant qu'ils n'ont pas forcément besoin de passer par un membre de la direction.

La gestion d'une fusion demande une conciliation des ressources et des priorités. A ces contraintes s'ajoutent souvent des conséquences inattendues, des facteurs qui échappent à tout contrôle et qui peuvent nuire au bon déroulement des opérations.

C'est la raison pour laquelle Olivier Meier<sup>26</sup> et Max Habeck<sup>27</sup> recommandent de procéder à une gestion des risques.

### 5.2.2 L'analyse des risques

La gestion des risques permet d'évaluer la situation et de déduire les risques inhérents au projet de fusion. Dans le cadre d'une fusion, la gestion des risques permet de gérer le nombre conséquent des risques qu'implique une telle opération. Cette méthode apporte clarté, sens des priorités et encourage à discuter des potentiels problèmes. Cet outil permet une gestion active.

Il s'agit d'identifier les risques tels que la durée de la fusion, les conditions ou la politique des institutions.

Cet outil consiste à mettre en évidence les risques, précise et évalue les effets et présente des mesures adéquates.

Cette mesure doit être mise à jour régulièrement, certains risques n'étant pas identifiés en début de fusion. L'expérience de Monsieur Glauser dans l'accompagnement de rapprochements serait un atout pour réaliser cette analyse.

Gérer le risque au sein de la nouvelle entité consiste à une réflexion et un suivi des risques touchant différents domaines.

Il s'agit d'analyser la probabilité qu'un événement se produise et d'évaluer ses impacts et ses conséquences. Les outils possibles de l'analyse sont<sup>28</sup> :

**Tableau 8**  
**Outils d'analyse des risques**

Méthodes	Réflexion en termes de risques
Analyse sur la base de scénario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est mon regret maximum si je renonce aux autres stratégies</li></ul>
Analyse de réversibilité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est l'importance du risque pris ?</li><li>• Quel est le temps minimum de</li></ul>

---

<sup>26</sup> Fusions Acquisitions : stratégie, finance, management, 2006, p. 182f

<sup>27</sup> Après la fusion : 7 clés pour réussir l'intégration, 2001, p. 131 à 148

<sup>28</sup> Cours de R. Curti, 2006, p. 24

	poursuite ?
Analyse de sensibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les variables sensibles du projet ?</li> <li>• Quelles sont les valeurs limites ?</li> </ul>
Analyse de probabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les probabilités d'échec ou de réussite du projet ?</li> <li>• Combien peut-on espérer gagner, dans quelles limites et avec quelle chance ?</li> </ul>
Arbre de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les flux de trésorerie sont-ils liés entre eux pendant la durée du projet ?</li> <li>• Comment représenter ces liens ?</li> </ul>
Théorie des utiles	Mes aspirations sont-elles conformes au risque compte tenu de mon souci de sécurité ?

### 5.2.3 Communiquer pour lutter contre la résistance

Comme nous l'avons vu dans la partie pratique, la communication a connu quelques lacunes. Message unique, médias pauvres, pour remédier à ces manquements, certaines mesures peuvent être appliquées. La résistance des collaborateurs pourrait être atténuée par une communication plus appuyée sur la vision des EPI.

Afin de ne pas amplifier le phénomène, je conseille aux dirigeants de non seulement renforcer la communication mais également d'impliquer le personnel dans les démarches de fusion. En effet, les collaborateurs ont subi le changement. Afin de pallier à ce sentiment négatif, le personnel doit être inclus dans les travaux préparatoires. Par exemple, dans le cadre du service qualité, établir un groupe de discussions quant à l'organisation du système qualité des EPI. Engager le personnel dans cette réflexion, permet de passer d'un stade passif à un stade proactif.

### 5.2.4 Différence culturelle

Un moyen de lutter contre la négligence de la prise en compte des différences de culture d'entreprise se dessine dans les ateliers de sensibilisation au management interculturel, de training collectif, de coaching personnel. Toutes ces démarches d'échanges doivent aider à appréhender les différences de l'autre afin de souder les membres d'équipe. Ces séminaires se constituent d'exercices permettant d'identifier et

d'expliquer les différences, et de travaux pratiques. C'est par ces méthodes que BNPParibas a abordé les différents styles culturels auxquels l'entreprise faisait face.

### **5.2.5 Mieux gérer le changement**

Les directeurs des institutions arrivent difficilement à identifier la résistance et son intensité. C'est pourquoi, je leur suggère d'employer le modèle de Céline Bareil<sup>29</sup> des phases de préoccupation. Cet outil permet d'être plus attentif au processus humain lors de la fusion. Il informe les collaborateurs des volontés des responsables à les écouter et reporte aux dirigeants les préoccupations, inquiétudes et besoins des employés. Ainsi, le manager peut donner des réponses et faire des actions sur mesure.

Cette théorie se compose d'une question et d'un modèle de phase de préoccupation. A la question « qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport à la fusion » un certain nombre de préoccupation y sont associées. Ces dernières sont se rapportent à des interprétations et des interventions décrites dans le tableau 9.

Utiliser cet outil permet d'interpréter les réponses et présente des repères permettant de comprendre les réactions humaines durant le changement. Cette démarche devrait être effectuée par les responsables de service, ces derniers étant plus proche de leurs collaborateurs.

---

<sup>29</sup> Gérer le volet humain du changement, Edition Transcontinental et de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 2004

**Tableau 9**  
**Modèle des phases de préoccupation**

MODÈLE DES PHASES DE PRÉOCCUPATION		
Préoccupation	Interprétation	Intervention
<b>PHASE 1</b> <b>Aucune préoccupation envers le changement :</b> peu de préoccupations à l'égard du changement ; ne se sent pas concerné ; poursuit ses activités usuelles.	Souvent, en début de changement, les destinataires n'ont pas encore de préoccupations ; ils continuent leurs habitudes jusqu'à ce qu'ils ressentent une certaine pression à changer. Cette phase peut durer passablement longtemps, surtout lorsque les destinataires ne croient pas que le changement aura lieu.	Il importe de répéter l'importance du changement dans le contexte actuel et d'en discuter fréquemment.
<b>PHASE 2</b> <b>Préoccupations centrées sur le destinataire :</b> préoccupations sur les impacts du changement sur son travail : rôle, responsabilités, statut, appartenance, autonomie, pouvoir, etc.	Les individus sont préoccupés par les impacts du changement sur eux et sur leur travail. Dans le contexte du secteur de la santé au Québec, les gens sont davantage inquiets par les types de poste, de responsabilités, d'environnement de travail, de patron, de conditions de travail qui seront modifiés à cause du changement que par leur sécurité d'emploi.	Les réponses quant à la relocalisation des effectifs, à leur horaire, lieu de travail, collègues, patrons et environnement de travail doivent être cernées rapidement ; au moins, un délai ou une date de réponse doit être précisée.
<b>PHASE 3</b> <b>Préoccupations centrées sur l'organisation :</b> capacité de l'organisation à changer ; légitimité du changement ; objectifs du changement.	Les individus connaissent des préoccupations quant à la capacité de l'établissement de santé (ou des établissements fusionnés) à réussir et à déployer le changement tel qu'annoncé. Les multiples changements passés dans le secteur de la santé, qui ont connu plus ou moins de succès, ont tendance à accroître l'intensité de préoccupations de la phase 3. Le personnel doute souvent de l'atteinte des objectifs fixés et remet en cause la légitimité du changement.	Les instances décisionnelles doivent prendre clairement position, situer le ou les changements parmi les orientations stratégiques et clarifier les priorités. Le gestionnaire a souvent le devoir de traduire ces informations plus concrètement pour son équipe.
<b>PHASE 4</b> <b>Préoccupations centrées sur le changement :</b> nature du changement ; scénario de mise en œuvre ; implication du destinataire.	Les destinataires posent des questions quant à la nature du changement lui-même : la date, le scénario, le lieu, les acteurs impliqués, etc. Ils s'intéressent davantage au contenu de la mise en œuvre du changement et à leur contribution dans le changement.	Il faut discuter du scénario du changement et faire participer les destinataires au plan de mise en œuvre dans leur secteur.
<b>PHASE 5</b> <b>Préoccupations centrées sur l'expérimentation :</b> capacités individuelles et/ou collectives ; temps, conditions et soutien.	Les destinataires sont inquiets du temps disponible pour pratiquer les nouveaux comportements et faire des essais. Les gens se questionnent sur le temps accordé à l'apprentissage, le <i>coaching</i> et la formation.	Une période d'adaptation doit être prévue et les attentes du gestionnaire quant au temps d'apprentissage, aux ressources octroyées et aux objectifs de rendement doivent être clarifiées.
<b>PHASE 6</b> <b>Préoccupations centrées sur la collaboration :</b> transfert des apprentissages ; coopération.	À un certain moment, les destinataires n'éprouvent plus de préoccupations ; c'est alors que le processus d'appropriation prend fin. Il arrive toutefois des cas où les gens éprouvent d'autres préoccupations liées au transfert des acquis...	Des façons originales de transférer les expertises peuvent être envisagées.
<b>PHASE 7</b> <b>Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement :</b> amélioration de ce qui est en place ; innovation et pérennité du changement.	...et à l'amélioration du changement lui-même, soit du programme ou de son exécution.	L'innovation doit être encouragée. Les individus peuvent être responsabilisés face à leurs idées d'amélioration.

Source : objectif prévention, 2005



## Conclusion

Les fusions / acquisitions sont des opérations délicates et compliquées, qui requièrent une attention particulière de la part des dirigeants. Leur implication dans les démarches est essentielle afin de réunir une masse critique de supporteurs et de ne pas provoquer une forte résistance aux changements découlant de ce regroupement.

La résistance est un phénomène inévitable lors de changements et demande l'intervention de certains outils et mesures, afin de l'identifier et de la combattre. Cependant, gérée correctement elle peut devenir une force et permettre des remises en question évolutives.

Le processus de fusion est complexe, il s'agit de construire la nouvelle entité tout en considérant les problématiques telles que les différences culturelles, l'élaboration d'un plan de communication efficient ou la mise en place d'une équipe d'intégration.

Le cas des établissements publics pour l'intégration illustre les difficultés que les managers sont susceptibles de rencontrer.

Une communication imprécise relayant l'information aux parties prenantes par un message unique, la prise en compte de la culture d'entreprise négligée, un manque d'implication du personnel dans le processus, de la résistance au changement, voici quelques lacunes décelées lors de cette étude.

Cependant, les EPSE et le CIP ont eu des pratiques très intéressantes. La gestion des postes clés au sein des EPI a été menée de « mains de maître ». Éléments suggérant des difficultés, cette répartition s'est déroulée sans accro.

Les recommandations qui découlent des observations faites durant l'élaboration de ce rapport se résument principalement en l'application d'outils de gestion de projet et de veille quant à la résistance. Ces propositions pourront être employées lors du prochain regroupement qui va être annoncé sous peu. En effet, la Fondation pour l'hébergement des personnes handicapées psychique est appelée à fusionner avec les EPI.

En conclusion, il est important de poursuivre les efforts d'intégration et la naissance officielle des EPI au 1<sup>er</sup> janvier 2008 ne doit pas être synonyme de fin de projet. Nombreux sont encore les défis à venir pour cette nouvelle institution.

La réalisation de ce travail de diplôme a été l'occasion de connaître plus amplement le domaine social dans le canton de Genève et plus particulièrement la problématique de gestion du handicap.

De plus, ceci a éveillé un certain intérêt pour les fusions / acquisitions et surtout sur la gestion du changement dans les entreprises. Il m'a permis d'apprendre à mieux cerner mon attitude quant à l'élaboration d'un tel projet. A la lecture de ce document, une constatation s'impose, je n'ai pu faire preuve de toute la neutralité adéquate. En effet, l'accueil de cette étude a été très différente d'une institution à l'autre et ceci ce ressent à la lecture.

# Bibliographie

## Livres

AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel. *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action*. Paris : Dunod, 2003. 248 p. ISBN 2 10 007054 1

BALOGUN, Julia et HOPE HAILEY Veronica. *Stratégies du changement*. 2<sup>e</sup> édition. Paris, Pearson Education France, 2005. 244 p. ISBN 2-7440-7125

COLLERETTE, Pierre, DELISLE, Gilles et PERRON Richard. *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997. 173 p. ISBN 2-7605-0908-7

COLLERETTE, Pierre et SCHNERIDER, Robert. *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*. Québec, Presse de l'Université du Québec, 2002. 365 p. ISBN 2-7605-0830-7

COUTINETMEIER, Olivier et SCHIER, Guillaume. *Fusions Acquisitions : stratégie, finance, management*. 2<sup>e</sup> édition. Paris, Dunod, 2006. 308 p. ISBN 2 10 049905

FAURIE, Christophe. *Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet de levier*. Paris : Maxima, 2003. 331 p. ISBN 284001 347 9

HABECK, Max, KRÖGER, Fritz et TRÄM, Michael. *Après la fusion : 7 clés pour réussir l'intégration*. Paris : Dunod, 2001. 155 p. ISBN 2 10 005336 1

## Périodiques

*Manageris synthèse*. Synergy. no 61-1. Paris : Manageris, 1998. 1243-3462

*Manageris synthèse*. Successful mergers, acquisitions and strategic alliances. no 108a. Paris : Manageris, 2002. 1243-3462

*Manageris synthèse*. Se méfier des « meilleures pratiques ». no 126a. Paris : Manageris, 2004. 1243-3462

*Manageris synthèse*. Fusionner à bon escient. no 130a. Paris : Manageris, 2004. 1243-3462

*Manageris synthèse*. Après la fusion, réussir l'intégration. no 133a. Paris : Manageris, 2005. 1243-3462

## Articles de périodique

Département de la solidarité et de l'emploi. Loi sur l'intégration des personnes handicapées : une révision porteuse d'efficacité et d'efficience. *FAO - Feuille d'Avis Officielle de la République et canton de Genève*, 2006, no 254, p. 1

SCHNEIDER, Robert, COLLERETTE Pierre et LEGRIS Paul. La gestion du changement organisationnel. *Changer dans la turbulence*. ISO Management Systems, octobre 2001, p.45-53

SCHNEIDER, Robert, COLLERETTE Pierre et LEGRIS Paul. La gestion du changement organisationnel. Choisir la stratégie de changement. ISO Management Systems, mars-avril 2002, p.45-53

SCHNEIDER, Robert, COLLERETTE Pierre et LEGRIS Paul. La gestion du changement organisationnel. L'adaptation au changement. ISO Management Systems, janvier-février 2003, p.56-64

SCHNEIDER, Robert, COLLERETTE Pierre et LEGRIS Paul. La gestion du changement organisationnel. Communication et changement. ISO Management Systems, mai-juin 2003, p.48-57

SCHNEIDER, Robert, COLLERETTE Pierre et LEGRIS Paul. La gestion du changement organisationnel. Gérer la transition. ISO Management Systems, novembre-décembre 2003, p.39-46

## **Rapports de recherche**

BAREIL, Céline. *La résistance au changement. Synthèse et critique des écrits*. Québec : HEC Montréal, 2004, 17 p. Cahier n° 04-10

MÜLLER Margitte, RÖCKENWAGNER Anita et SOCHA, Patricia. *Comment une fusion / acquisition dans le secteur de télécommunication peut-elle devenir un succès malgré l'impact des facteurs culturels ?* Reims : Reims Management School, 2001. 416 p.

## **Sites web**

ASSTSAS. Site de l'association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales [en ligne] <http://www.asstsas.qc.ca> (consulté le 18 octobre 2007)

CEDIP. *Conduire et accompagner les changements*. [en ligne].<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/Enlignes/Fiche technique/Numero33/ftechnique33.htm> (consulté en mai 2007).

CENTRE D'INTEGRATION PROFESSIONNEL. [en ligne] <http://www.cip.ch/2007/> (consulté durant toute la durée du travail)

ETABLISSEMENTS PUBLICS SOCIO-EDUCATIFS. [en ligne] <http://www.epse.ch/epse/index.htm> (consulté durant toute la durée du travail)

ETAT DE GENEVE. *Site du département de la solidarité et de l'emploi*. [en ligne] <http://www.geneve.ch/> (consulté en août 2007)

GOUVERNEMENT CANADIEN. *Site du ministère des Ressources humaines et Développement social*. [en ligne] <http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml> (consulté le 15 octobre 2007)

HEC MONTREAL. GESTION. *Site de la revue international de Gestion*. [en ligne] [http://revue.hec.ca/gestion/accueil.txp?tx\\_target=main1193845686615&tx\\_formId=mai](http://revue.hec.ca/gestion/accueil.txp?tx_target=main1193845686615&tx_formId=mai)

[n1193845686615:9d344de2fdf5e1d8dc7c6aaf9bdd26d1a244f134](#) (consulté le 13 septembre 2007)

INSOS. *Site des institutions sociales suisses pour personnes handicapées*. [en ligne] <http://www.insos.ch/fr/aktuell/anlaesse/index.asp?navanchor=2110012> (consulté le 11 septembre 2007)

ISO MANAGEMENT SYSTEMS. *Site d'Iso Management Systems*. [en ligne] <http://www.iso.org/iso/fr/iso-management-systems> (consulté en septembre 2007)

WIKIPEDIA. [en ligne] <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9sistance> (consulté le 26 septembre 2007)

## Annexe 1

### Procédure de traitement des dysfonctionnements



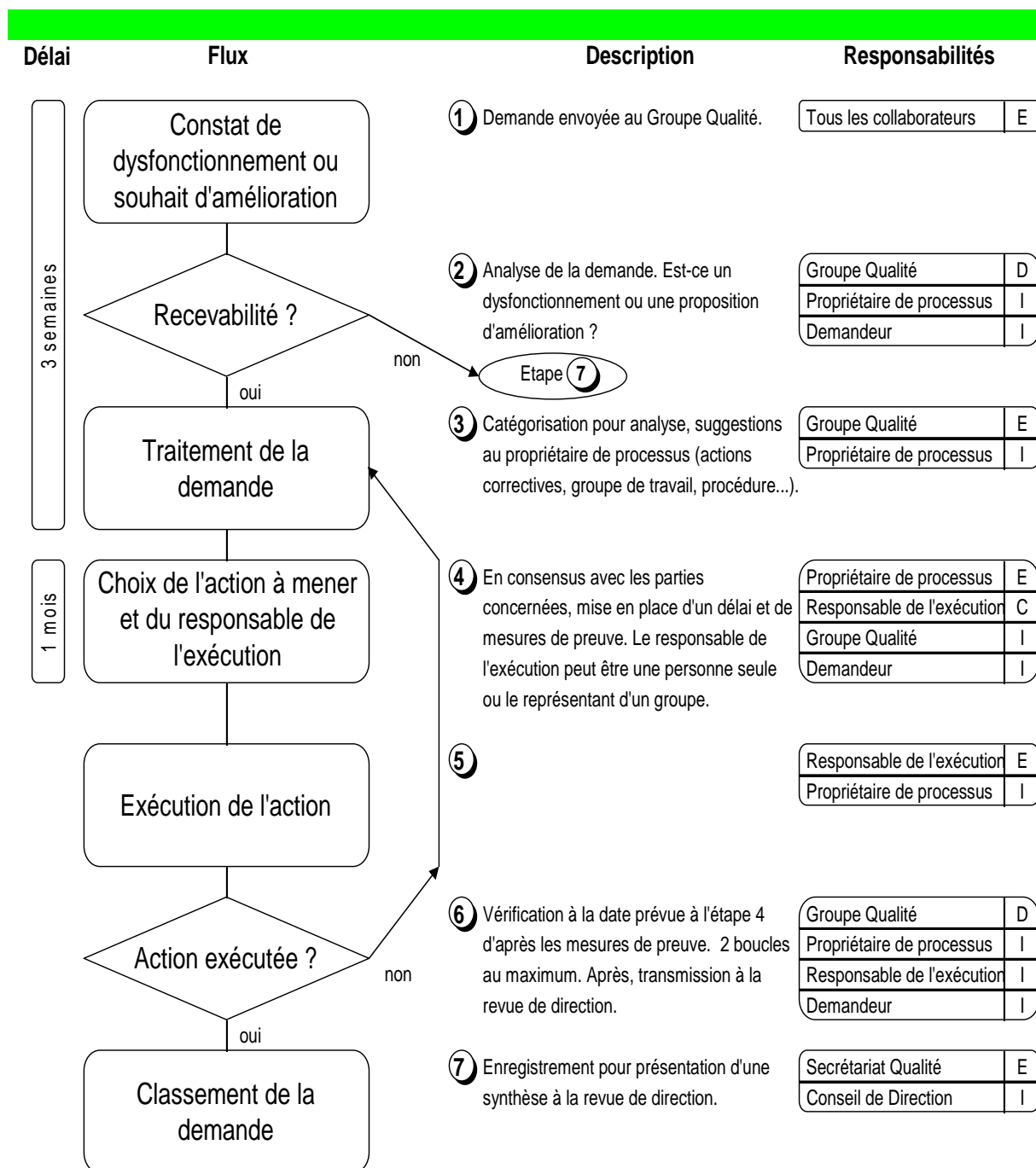
#### PROCEDURES

#### Traitement des dysfonctionnements

Numéro 0054

Version 6 - Page 1 de 1

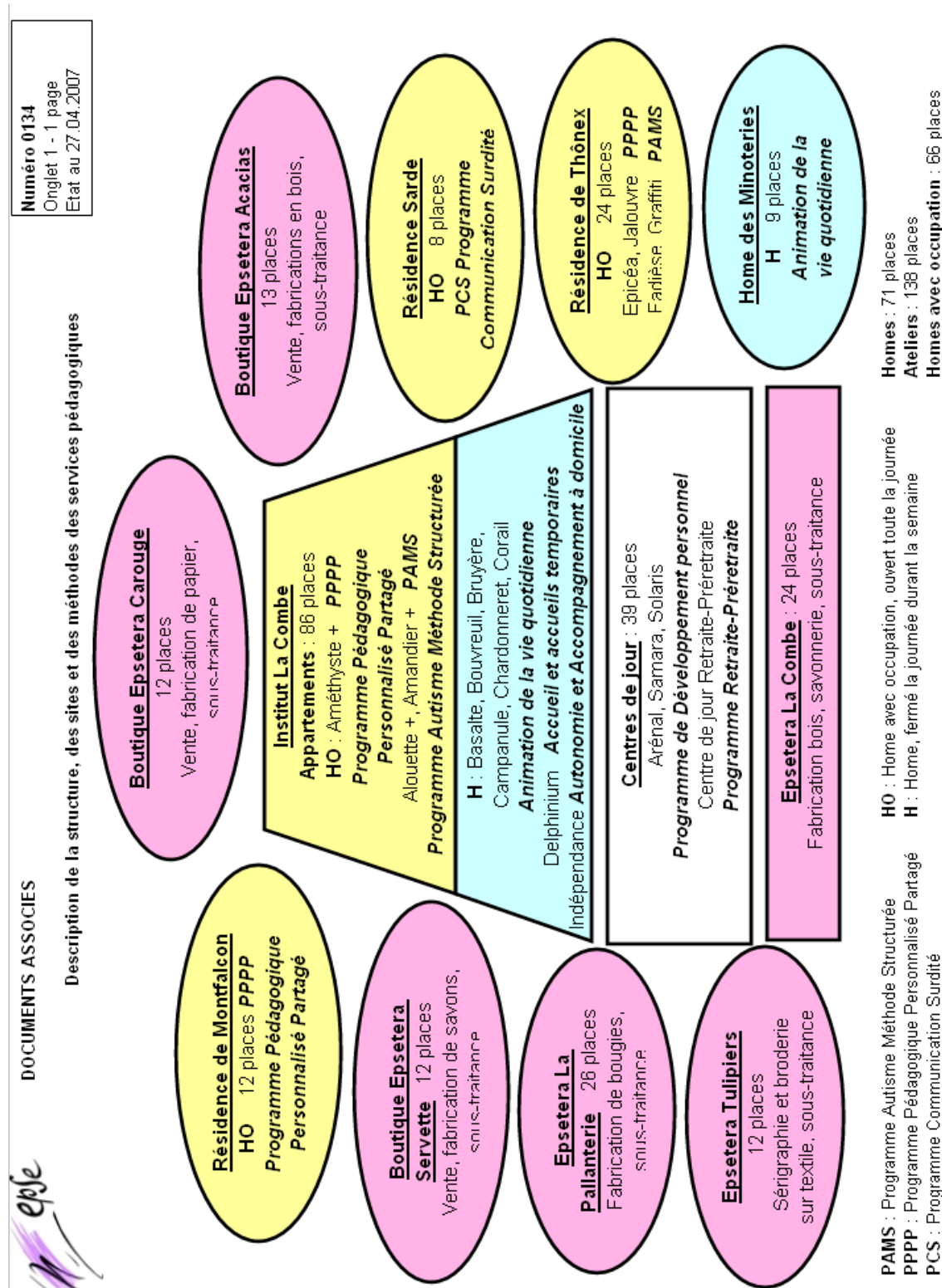
15.05.2003



Décide = D Exécute = E Collabore = C Informé = I

## Annexe 2

# Schéma de la structure, des sites et des méthodes des EPSE



## Annexe 3

### Charte du CIP



## CHARTE INSTITUTIONNELLE

### MISSION

Le Centre d'Intégration Professionnelle favorise l'intégration sociale, l'insertion professionnelle et l'amélioration des conditions de vie des personnes en situation de handicap et/ou en difficulté.

En tant qu'acteur de la politique sociale et économique du canton de Genève et de la Confédération, il développe et réalise des prestations en partenariat avec les entreprises et les institutions sociales en tenant compte des besoins de la population, des réalités du marché de l'emploi.



### IDENTITÉ

Nous proposons un ensemble de prestations adaptées à diverses populations et développons des structures dynamiques d'observation professionnelle et médicale, d'orientation et de production.

En tant qu'établissement public autonome :

- nous tendons vers la plus grande objectivité et indépendance dans l'accomplissement de nos mandats ;
- nous réalisons nos prestations grâce à un autofinancement et une part de subvention ;
- nous contribuons à sensibiliser la population sur l'importance de l'insertion des personnes handicapées ;
- nous agissons de manière à respecter notre environnement.

Nous cherchons à objectiver et valoriser les capacités de la personne et à améliorer son autonomie.

En tant que partenaire des entreprises, nous participons activement au développement économique de notre région.

Nous assurons un haut niveau de compétence et de savoir-faire de notre personnel grâce au développement de nos méthodes d'évaluation systémique et à notre politique de formation.



## Annexe 4

### Les cadrans du changement

Soumis aux deux directeurs des institutions, ce questionnaire permet d'analyser les impacts d'un changement sur une organisation. Il se compose de huit axes de réflexions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture.

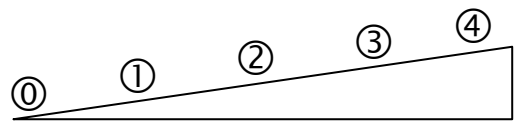
0 = pas concerné par le changement

1= changement nul

2= changement limité

3 = changement important

4 = changement fondamental



#### 1. Axe organisation / structure

- a. Les tâches à réaliser évoluent-elles ?
- b. La répartition des tâches évolue-t-elle ?
- c. Y a-t-il suppression ou création d'un nouveau métier ?
- d. Y a-t-il un transfert d'activités vers d'autres entités ?
- e. L'enchaînement des tâches au sein des processus évolue-t-il ?
- f. Y a-t-il suppression ou création de nouvelles structures ?

#### 2. Axe fonctionnement / relations

- a. Y a-t-il une évolution en matière de rythme de travail ?
- b. Y a-t-il des changements d'interlocuteurs ?
- c. Y a-t-il une évolution dans les modes de relations entre personnes et/ou entre entités ?
- d. Y a-t-il des changements dans les processus ou les procédures de contrôle ?

- e. Y a-t-il une évolution en matière de maîtrise de l'information ?
- f. Les méthodes et manières de faire vont-elles évoluer ?

### 3. Axe management

- a. Le rôle de planification ou d'organisation du travail de l'équipe va-t-il évoluer ?
- b. Le rôle de soutien du manager va-t-il évoluer ?
- c. Le rôle de contrôle et pilotage va-t-il évoluer ?
- d. Le système d'objectif va-t-il évoluer ?
- e. Le système d'évaluation des performances va-t-il évoluer ?
- f. Le mode d'animation d'équipe va-t-il évoluer ?

### 4. Axe outils

- a. Allez-vous utiliser plus d'applications qu'auparavant ?
- b. Les applications seront-elles beaucoup plus collaboratives ?
- c. Les applications de production vont-elles changer ?
- d. Les applications de gestion vont-elles évoluer ?
- e. La logique des nouveaux outils sera-t-elle très différente des précédents ?
- f. Votre poste de travail va-t-il évoluer de manière significative ?

### 5. Axe critères de performance

- a. Doit-on définir de nouveaux indicateurs de résultats ?
- b. Doit-on définir de nouveaux indicateurs de consommation de ressource ?
- c. Doit-on définir de nouveaux indicateurs de qualité ?
- d. Doit-on repenser le tableau de bord globalement ?
- e. Doit-on repenser l'utilisation et l'exploitation des indicateurs ?
- f. Doit-on redéfinir les modalités de reconnaissance des résultats ?

### 6. Axe comportement

- a. Y a-t-il une élévation du niveau de responsabilité des employés ?
- b. Y a-t-il une évolution du sentiment d'appartenance à une équipe ?
- c. L'attitude vis-à-vis des différents interlocuteurs évolue-t-elle ?
- d. Y a-t-il nécessité d'avoir une plus grande rigueur (dans la saisie, dans la relation client, etc.)
- e. Est-il nécessaire de développer le partage d'informations entre entités ?
- f. Le "droit à l'erreur" évolue-t-il ?

#### 7. Axe compétences

- a. Y a-t-il une évolution du degré de complexité des tâches ?
- b. Y a-t-il de nouveaux savoirs à maîtriser (nouveaux concepts, nouveau vocabulaire, etc.) ?
- c. Les compétences devront-elles être revues régulièrement ?
- d. Y a-t-il de nouveaux modes opératoires à maîtriser ?
- e. Y a-t-il de nouvelles méthodes à maîtriser ?
- f. L'autonomie des personnes va-t-elle augmenter ?

#### 8. Axe culture

- a. La culture d'entreprise risque-t-elle de freiner le projet ?
- b. Le changement est-il perçu comme une forme de modernité ?
- c. La culture est-elle très importante pour le fonctionnement de l'entreprise ?
- d. La fusion va-t-elle remettre en cause la culture d'entreprise ?
- e. L'image de l'entreprise est-elle liée à la culture d'entreprise ?
- f. La culture d'entreprise devra-t-elle évoluer ?

## **Annexe 5**

### **Les segments de changement**

Soumis par Internet aux personnels des EPSE, du CIP et de l'atelier Cordiers, ce questionnaire permet de mesurer le niveau d'adhésion des personnes impliquées dans la fusion. Composé de huit questions associées à quatre réponses types, il représente l'avis des personnes face à la fusion. Des questions supplémentaires ont été ajoutées à ce présent questionnaire afin de connaître les caractéristiques des personnes qui ont répondu.

#### **Comment qualifieriez-vous la fusion en cours ?**

importante pour l'entreprise

vous attendez de voir ce qui va se passer

vous vous y opposez ouvertement

sans opinion

#### **Comment vous informez-vous à propos de la fusion ?**

en demandant des informations et en allant lire les sites d'information le concernant

lors des communications officielles (réunions de services)

vous ne cherchez pas à savoir ce qui se passe

sans opinion

#### **Comment intégrerez-vous la fusion dans votre activité personnelle ?**

vous avez fait des scénarios

vous attendez que l'on vous demande quelque chose

vous le ferez par obligation

sans opinion

#### **Comment participez-vous au projet de fusion ?**

en testant des choses et en faisant remonter des retours d'expérience à l'équipe projet

en appliquant ce que l'on vous demande

en développant des arguments contradictoires

sans opinion

**Etes-vous plutôt, de manière générale**

très favorable

en attente de voir concrètement ce que cela donne

méfiant à l'égard des changements

sans opinion

**Quel est votre premier sentiment à l'annonce de la fusion ?**

“ça fait bouger les choses”

“on va encore avoir du travail supplémentaire”

beaucoup de bruit pour rien”

sans opinion

**Pensez-vous que la fusion est faite pour**

stimuler l'entreprise

répondre à des contraintes externes

légitimer le pouvoir de certaines personnes

sans opinion

**Donnez-vous votre avis sur le projet de fusion**

en faisant référence à votre propre expérience

en tenant compte de votre hiérarchie

en citant des possibilités d'échec

sans opinion

**En apprenant l'opération de fusion, avez-vous été**

confiant

pessimiste

dans l'incertitude

indifférent

**Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de votre institution**

0 à 4 ans

5 à 8 ans

9 à 12 ans

Plus de 12 ans

## **Annexe 6**

### **Indice général de résistance au changement**

Soumis aux deux directeurs des institutions, ce questionnaire permet d'analyser la résistance que rencontrent les dirigeants face à la fusion. Il est issu d'un ouvrage de Pierre Collerette et de Robert Schneider et se compose de sept axes d'analyse dont les résultats sont pondérés et additionnés afin de créer une moyenne. Cette dernière permet de situer le niveau de résistance.

#### **Les modalités de mise en oeuvre**

Votre attitude montre-t-elle que vous avez de l'estime pour vos employés ou que vous appréciez leur compétence ?

Les moyens que vous songez à utiliser pour promouvoir la fusion sont-ils compatibles avec la culture de vos employés (document, style, mécanisme, etc.)

Les moyens pour implanter la fusion sont-ils adéquats ?

Le temps accordé à vos employés pour intégrer le changement est-il suffisant ?

Votre crédibilité est-elle grande ?

#### **La perception des besoins et réaction de la clientèle**

La fusion proposée concorde-t-elle avec la perception que les employés ont des besoins et des réactions de la clientèle ?

#### **Les facteurs idéologiques**

Les valeurs et les idées sur lesquelles repose le changement proposé s'harmonisent-elles avec celles de la plupart des membres de l'organisation ?

#### **Les facteurs psychosociaux**

Les nouvelles façons de faire viendraient-elle ébranler l'équilibre existant entre les sous-groupes ou entre les individus ?

Les intérêts ou les privilèges d'individus ou de groupe particuliers sont-ils compromis par la fusion ?

Les intérêts ou les privilèges d'individus ou de groupe particuliers sont-ils compromis par la fusion ?

### **Les facteurs motivationnels**

Vos employés vivent-ils des problèmes ou des insatisfactions dans la situation actuelle ?

Vos employés peuvent-ils espérer obtenir des gratifications importantes par suite de la fusion projetée ?

Les leaders d'opinion appuient-ils activement la fusion ?

### **Les facteurs de personnalité**

Vos employés ont-ils acquis des habitudes, des automatismes dans le fonctionnement actuel ?

Le projet de fusion comporte-t-il des inconnues pour vos employés ?

Vos employés maîtrisent-ils les compétences ou habilités nécessaires à la fusion ?

La fusion modifierait-elle des pratiques qui valorisent actuellement vos employés ?

Les pratiques ou les méthodes qui vont être modifiées ont-elles été instaurées par les personnes qui devront vivre la fusion ?

### **Les facteurs cognitifs**

Les membres de l'organisation ont-ils un mode de fonctionnement compatible avec la fusion à venir ?

### **Echelle de résistance**

résistance faible à nulle	1,0 à 1,5 /4
résistance modérée	1,6 à 2,5 /4
résistance marquée	2,6 à 3,5 /4
résistance élevée	3,6 à 4 /4